

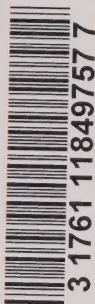


Treasury Board of Canada  
Secrétariat

Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

Government  
Estimotech


CAI  
TB 800  
Pop 21



REPORT  
of the  
STUDY GROUP  
on  
IMPROVED  
PERSONNEL ADMINISTRATION  
in the  
PUBLIC SERVICE

SEPTEMBER 1981

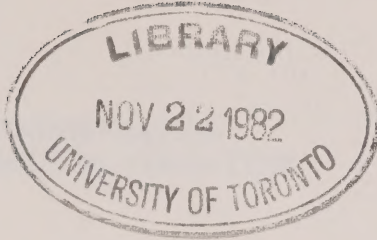
Canada



Digitized by the Internet Archive  
in 2024 with funding from  
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761118497577>

CA1  
TB 800  
-80P21



**REPORT  
of the  
STUDY GROUP  
on  
IMPROVED  
PERSONNEL ADMINISTRATION  
in the  
PUBLIC SERVICE**

**SEPTEMBER 1981**





**PERSONNEL ADMINISTRATION  
INTERDEPARTMENTAL COMMITTEE**

**Mr. F.R. Drummie,  
Mr. E. Gallant,  
Co-chairmen,  
Advisory Council on Personnel Policy,  
Ottawa, Ontario.**

**Gentlemen:**

**On behalf of the Personnel Administration Interdepartmental Committee, I am pleased to submit the final report of the study group on improved personnel administration in the public service. The report represents the completion of work commissioned by the Advisory Council on Personnel Policy and carried out under the guidance of the Personnel Administration Interdepartmental Committee.**

**Respectfully submitted**

**Chairman,  
J.W. Quinn**

**September 30, 1981**



## TABLE OF CONTENTS

	Page
Section 1	Background to the Study ..... 1
Section 2	The Study Group ..... 3
Section 3	Professionalism in the PE Community..... 5
Section 4	Entry to the PE Group ..... 7
Section 5	Developmental Programs..... 13
Section 6	Specialty Certification..... 18
Section 7	Promotion..... 24
Section 8	Career Paths ..... 28
Section 9	Generalist Organization..... 31
Section 10	PE Coordination Centre ..... 41
Section 11	Impact Considerations..... 45
Section 12	The Management Category ..... 47
Section 13	Work Simplification ..... 53
Section 14	Code of Ethics..... 64

## APPENDICES

Appendix A	Members of PE/IDC ..... 65
Appendix B	Extract from a PE/IDC Paper dated March 21, 1980. . 66
Appendix C	Members of the PE Study Group..... 68
Appendix D	Roles of the Working Committees..... 71
Appendix E	A Common Body of Knowledge and Skills ..... 74
Appendix F	Extract from the PE Selection Standard ..... 77
Appendix G	PE Development Program ..... 81
Appendix H	Advanced PE Development Program..... 83
Appendix I	Typical Career Paths ..... 84
Appendix J	PE Coordination Centre ..... 89
Appendix K	Personnel Authorities Clearance Centre..... 91
Appendix L	Supplementary Recommendations ..... 93
Appendix M	Code of Ethics..... 98
Appendix N	List of Recommendations..... 100





## SECTION I

### BACKGROUND TO THE STUDY

In response to growing concerns about the “state of health” of the personnel community in the federal Public Service, the Advisory Council on Personnel Policy (ACPP)\* in 1976 established the Personnel Administration Inter-departmental Committee (PE/IDC)\*\*. PE/IDC was asked to examine such questions as increasing workloads and demands for service from personnel administrators, high mobility and rapid promotion rates of some persons to senior PE\*\*\* levels, the decline of the generalist and the trend towards specialization, and the need to provide better service. In addition, there was the perception that line managers consider most PEs to be limited in their overall understanding of the personnel and operational needs of line managers and that many tended to be “paper pushers” rather than professionals.

After some consideration of these concerns, PE/IDC in 1978 commissioned an intensive study by the Bureau of Management Consulting (BMC). The basic purposes of the study were to describe the current status of the PE community in terms of jobs, incumbents and experience and to develop the background information required to plan and establish a career management system. The extensive data gathered represents a valuable bank of information on the PE community. The results of the study are published in four volumes entitled:

*An Analysis of Personnel Functions*  
*Career Paths*  
*Job and Incumbent Profiles (2 volumes).*

\* ACPP has as its mandate to advise the central agencies on all personnel policies of major significance. It is co-chaired by the Deputy Secretary, Personnel Policy Branch, Treasury Board Secretariat, and the Chairman of the Public Service Commission. Approximately fifteen heads of personnel representing departments of all sizes serve as members on a rotational basis.

\*\* PE/IDC, as a sub-committee of ACPP, is primarily concerned with matters related to the management of the PE community. It is currently chaired by the Assistant Secretary, General Personnel Management Division, Treasury Board Secretariat, and has as its members the Director General, Staffing Branch, Public Service Commission, and five departmental heads of personnel who serve on a rotational basis. The membership of PE/IDC at the time of the study is listed in Appendix “A”.

\*\*\* The alpha designation PE indicates Personnel Administration. It is one of the groups in the Administrative and Foreign Service Category and consists of seven levels (PE 1 to 7) plus a developmental level (PE-D). Members of this occupational group provide a wide range of personnel services in the federal Public Service. PE is also the accepted abbreviation for personnel administrator and is used extensively in this report.



After reviewing the BMC material in detail, PE/IDC presented its concerns, recommendations and a synopsis of the BMC report to ACPP on April 1, 1980, and to a meeting of directors of personnel on April 22, 1980. PE/IDC's concerns and recommendations are reproduced as Appendix "B" to this report.

In addition to the recommendations listed in Appendix "B", PE/IDC also recommended that the Public Service Commission and Treasury Board Secretariat authorize further work and that PE/IDC be a steering committee to oversee the work under PSC/TBS mandate. It asked that several working groups, drawn from central agencies and departments, be set up to examine entry to the group, career paths, training and development, promotion and organization of work. PE/IDC suggested that this work begin immediately and that initial changes be implemented by April 1, 1981, at the same time as the formation of the Management Category. It further recommended that continuing machinery be put in place, based on the Finance Administration (FI) example, to oversee and encourage professional development of PEs and that PE/IDC oversee such machinery.

These recommendations led to the formation of what became known as the PE Study Group.

## **SECTION 2**

### **THE STUDY GROUP**

#### **Organization**

Consequent upon the recommendation of PE/IDC, activity commenced in the summer of 1980 to assemble the PE Study Group. The Group consisted of thirty officers drawn on secondment from a large number of departments as well as the central agencies. A list of the members appears as Appendix "C". An attempt was made, largely successfully, to make the Group representative of the various PE specialties, of line management, of departmental size and of central agencies. Very small departments were not well represented because these departments could not release officers to participate, and there was no success in attracting line managers or PEs from the regions.

PE/IDC had recommended that the Study Group be organized into five subgroups as follows: Entry, Promotion, Career Paths, Organization of Work and Training and Development. At the outset, Entry and Promotion were combined because of their similarities. Later, Career Paths was added to the Entry and Promotion Committee because of difficulties in staffing and also because of the apparent duplication of responsibilities. Early in the work of the Study Group, the subgroup originally designated as "Training and Development" was renamed "Training and Accreditation" in recognition of the impact that certification processes would have in the Study Group's recommendations. A Classification and Compensation Committee was added because of the need to test positions in the PE Group against the Management Category Classification Plan (the Hay Plan). The ultimate organization of the Study Group, therefore, was into four working committees, namely, Entry, Promotion and Career Paths; Training and Accreditation; Classification and Compensation; and Organization of Work.

As well, a Coordinating Committee was formed to plan and integrate the work of the Study Group, to be responsible for the final report and to prepare any instructions, submissions, releases and presentations that might be necessary. It consisted of the Study Group leader, the Committee leaders and the co-secretaries of PE/IDC.

#### **Terms of Reference**

Terms of Reference for the Study Group were formulated and were approved by PE/IDC in July 1980. These are expressed as the "Aim" and "General Objectives".

The aim of the Study Group is to develop recommendations that, when implemented, would result in a higher standard of professionalism in the PE occupational group and, thus, in improved levels of service to line managers.

The general objectives of the Group are:

- to broaden the base of training, education, experience and competence of PEs;
- to establish a career management system for PEs and to outline how it would function;
- to report on the advisability of including PEs in the Management Category, to report on the use of appointment-to-level for PEs and to test the application of the Management Classification Plan to the PE group; and
- to recommend processes to simplify personnel programs and organizations.

Detailed roles for each working committee were also approved by PE/IDC and are shown in Appendix “D”.

### **Modus Operandi**

The committees worked full time on the various projects from September 4 to December 12, 1980. Midway through this period, the Study Group conducted a large number of sessions with departments and agencies in the National Capital Region as well as sessions in Halifax, Montreal, Toronto, Winnipeg, Edmonton and Vancouver. The purpose of these sessions was to brief the participants on a large number of tentative proposals that had been developed up to that time and to obtain feedback on their practicability and acceptability. All departments and agencies were invited to participate and most accepted.

As a result of the feedback received, some major changes were made in the tentative recommendations; these changes are reflected in this report.

### **Role of PE/IDC**

As the Committee under whose auspices the Study Group was established, PE/IDC took a keen, continuing interest in its formation, operation and deliberations. PE/IDC met nine times between July 1980 and February 1981 to discuss the general terms of reference and the method of staffing the Group, to give final approval to the objectives and work schedule, to give approval in principle to the tentative recommendations, to approve the revisions made after receiving feedback from departments and agencies, and to review the final recommendations.

## SECTION 3

### PROFESSIONALISM IN THE PE COMMUNITY

One of the major concerns of ACPP and PE/IDC which led to the establishment of the PE Study Group was the perceived negative attitude of many line managers toward personnel administrators. The basis of this concern was a widely held perception that most personnel practitioners are not “professionals” and that they are limited in their overall understanding of the operational and personnel needs of managers.

The Study Group is aware that personnel administration is not universally considered to be a profession in the traditional sense. At the same time, the Group believes that those who practice it can adhere to the principles, discipline and conduct that are the hallmarks of a profession.

In addressing its aim, therefore, of developing recommendations which would result in a higher standard of professionalism in the PE community, the Study Group identified what it considered to be the essential elements which would constitute an acceptable level of professionalism for a person working as a PE in the Public Service. These elements are defined as:

- a thorough knowledge of the personnel specialty or specialties in which the PE is working as well as a broad understanding of the other specialties and how they interrelate;
- the ability to apply this knowledge to the resolution of problems in an efficient and effective manner;
- a good understanding of the organization’s objectives and a sensitivity to the operational and personnel requirements of line managers; and
- the ability to act as a consultant to line managers and as a member of the management team at any level in the department.

With these elements in mind as essential to the achievement of a professional approach to the work of the PE, the Study Group devoted considerable attention to developing means of giving both breadth and depth to the knowledge and skills of PEs in order to make relationships with their clients, the line managers, more credible and effective. In the process of determining these means, the Study Group found it useful to identify the specific nature of the overall business in which PEs perform their specialist functions and from which a common body of knowledge and skills could be deduced. The Group believes that, in a broad sense, the business of PEs can be stated as fostering “human resource effectiveness”, a concept which serves the purpose of providing an objective to which all PE specialists and their clients can subscribe.



This concept also provides a focus for assembling an array of knowledge which is sufficiently unique and conceptual to justify the term “professional”. Furthermore, if such knowledge is to lend substance to the service and advice of the PE as intended, the mode of delivery (or in other words the skills) must move away from the reactive technician mode towards the pro-active consulting mode. The implication of the latter is a shift towards joint accountability with the client (the line manager) for the outcome of personnel actions. It follows that if time is to be available for the enriched role, PE position descriptions must be purged to eliminate routine, repetitive functions which should be systematized and become part of personnel support duties. A corollary of the principle of joint accountability is the affirmation by the Study Group that departmental PEs must be seen as working for the department and its objectives and not as a service-wide resource working in departments as agents of the central agencies.

The body of knowledge and skills developed by the Study Group is shown in Appendix “E”. It provides a common intellectual focus and will enrich the competence of all PEs without regard to specialty. It also provides a basis for more detailed syllabus design and insertion into the various training elements of the PE developmental continuum. These elements are treated in sections 5 and 6 of this report.

Another topic which the Study Group examined in depth and on which it makes several recommendations to enhance the prospects of increased professionalism in the personnel community was entry to the PE Group. This subject is discussed in detail in section 4.



## **SECTION 4**

### **ENTRY TO THE PE GROUP**

In support of the aim of increasing the professionalism of employees in the PE Group, the Study Group believes that control over entry into the personnel community must be refined. Those selected ought to possess an acceptable level of education and orientation, and have demonstrated the aptitude and potential for growth in the personnel field. The Study Group examined a wide range of aspects related to the entry process and makes a number of recommendations in this report to improve and strengthen this process.

#### **Sources of Candidates**

There are three main sources of candidates for the PE Group: recruitment from universities and community colleges; transfer or promotion of public servants from other occupational groups; and direct entry of experienced personnel officers from the external labour market.

Post-secondary school graduates can be recruited to the PE Group on the basis of their degree or diploma without regard to course specialization. The degree or diploma can be from a university or college and must result from at least a three-year program of studies. These entrants come direct from the educational institution and need not have personnel-related work experience. Those recruited from university are normally appointed to a PE-1 position on an underfill basis at the PE developmental (PE-D) level or under the Administrative Trainee (AT) Program and are compensated according to the pay rates for the PE-D or AT levels. Those recruited from community colleges are normally appointed to a PE-1 position on an underfill basis under the PE-TIRL\* Program and paid accordingly.

Current public servants enter the PE Group in a number of ways. Those with post-secondary graduation and minimal experience, and support staff with secondary school education and work experience related to personnel administration, normally enter at the PE-1 level. Officer level public servants may enter at the PE-1 or higher level by transfer or competition, provided that their experience in personnel work entitles them to qualify at the level to which they are to be appointed.

\*PE-TIRL means a PE recruited through the Technological Institute Recruitment Program.

Experienced personnel practitioners from industry, labour unions, academic institutions and so on are normally recruited as specialists at higher levels within the PE Group. They usually have special qualifications required to meet a specific need and are able to meet the qualifications of the position to which they are being appointed.

In recent years, there has been very little direct entry recruitment from either post-secondary institutions or from the workforce at large. Recruitment has tended to concentrate on intake from within the Public Service and has relied heavily on promotions from the administrative support groups. While recognizing the need for a mix of recruitment sources, the Study Group believes that there should be an increase in direct entry from outside the Public Service. The Study Group therefore recommends:

*that there be increased entry to the PE Group from universities and colleges through the Administrative Trainee program and that external recruitment of personnel staff at the officer level, PE-D to SX-3, should be a maximum of 20% of total recruitment.*

## **Selection Standards**

For each occupational group in the Public Service, the Public Service Commission has issued selection standards which describe the qualifications required of persons to perform the duties and responsibilities of positions classified therein. Qualifications refer to any training, ability, knowledge, accomplishment or personal attribute that is essential or desirable for the performance of the duties and responsibilities of a position. They are the criteria against which staffing selections are made, and are expressed in the form of a statement of qualifications.

The basic structure of a statement of qualifications is as follows:

### **ESSENTIAL QUALIFICATIONS**

#### **BASIC REQUIREMENTS:**

These requirements are used for initial screening purposes and must be met before consideration can be given to applicants' other qualifications:

- Education factor
- Occupational certification factor
- Achievement, skills or aptitudes factor
- Language requirement factor
- Experience factor

## RATED REQUIREMENTS:

These requirements are used for the rating and ranking of candidates who have met the Basic Requirements.

- Knowledge factor
- Abilities factor
- Personal suitability factor

## DESIRABLE QUALIFICATIONS

These are the individual qualifications that are desirable.

The current qualifications applicable to positions in the PE Group are shown in Appendix “F”.

The Study Group examined the selection standard for the PE Group and considers that the education, experience and language requirement factors are satisfactory in terms of entry to the Group. The occupational certification factor is not required for entry selection under the current standard and the Study Group agrees with this.

The Study Group did, however, have serious concerns about the application of the “Achievement, skills or aptitudes” factor. This factor is considered to be an important tool in leading the PE Group to a more professional posture. At the present time, candidates for PE positions who are recruited through the Administrative Trainee program must pass the General Administrative Ability Test (GAAT), which was developed by the Public Service Commission. The GAAT is validated for the Administrative and Foreign Service Category and is designed to assess the capacity:

- to assess and determine the most appropriate sequence of activities in approaching a variety of organizational problems and situations such as preparing reports, investigating complaints, evaluating work methods, carrying out assignments, and scheduling project activities;
- to analyze organizational problems and situations involving numerical data and prescribed sets of information in order to determine solutions, appropriate numerical formulae, or the need for additional information;
- to interpret and apply policies, acts and regulations by determining the relationship of specific cases to such policies, acts and regulations or the validity of a specific statement deduced from such information;
- to exercise administrative judgement in selecting from a number of alternatives a practicable solution to problems pertaining to employee

supervision, the effective deployment of personnel, production efficiency, and contact with the public;

- to evaluate and classify information according to specified criteria; and
- to communicate effectively as demonstrated by selecting from among given alternatives those sentences which are most effective with regard to clarity, accuracy, grammatical correctness and/or organizational sensitivity.

Although in some cases the GAAT is used, at present public servants in other occupational groups and experienced personnel practitioners from the private sector are not required to complete this or any other form of test to assess aptitude for, and potential to advance in, personnel work.

The GAAT is considered, as an interim measure and in the absence of a better device, to be an appropriate test to use in the selection of candidates for entry to the PE Group. However, it does not have specific validity for personnel work, particularly the behavioural and andragogical elements. A specific test, capable of predicting success in all personnel specialties, could be developed by the Personnel Psychology Centre of the Public Service Commission and could be known as the Personnel Administrative Ability Test. The Study Group was informed that developmental work would take about two years. Implementation of the mandatory use of such a test would require the approval of the Public Service Commission.

In recognition of the need for a test which would be predictive of both potential for success on the initial PE Developmental Program (see section 5), and of longer term potential in the PE field, the Study Group recommends:

*that as an interim measure, all applicants for entry to the PE Group, except those who have an established record of personnel administration experience, be required to pass the General Administrative Ability Test (GAAT);*

*that a test specifically designed to measure the aptitude and potential for success in the personnel administration field be developed by the Public Service Commission; and*

*that once such a test has been designed, it be a mandatory part of the selection process for entry to the PE Group in place of the GAAT for all candidates except those who have an established record of personnel administration experience.*

With respect to rated requirements, the Study Group identified a need to introduce carefully described job requirements at each level. These can



be based on the job analysis conducted for the certification profiles (see section 6), as well as on an understanding of the variety of qualifications required for generalist positions and the depth of qualifications required for specialist work.\* New entrants would have to meet these more rigorous requirements and the selection boards made up of more senior officers which are discussed in the next paragraph would be able to conscientiously apply them.

### **Selection boards**

The composition of, and procedures followed by, selection boards in staffing actions at the entry level are paramount in ensuring that selection standards are carefully applied and guidelines correctly interpreted. The Study Group believes that decisions on entry-level candidates are often made by PEs who, by reason of their own background and experience, are not fully capable of assessing such critical factors as potential for development. Selection board members should be senior PEs (including directors of personnel), drawn from a variety of environments – specialist, generalist, headquarters line management and central agency. Policies and guidelines on board composition for entry selection should be issued by the Public Service Commission.

The Study Group recommends:

*that senior, experienced PEs (including directors of personnel) be members of selection boards at the entry level in order to ensure that critical factors such as potential for development in the PE field are properly assessed.*

### **Pool of Person-years**

The Study Group considers that a central pool of person-years is needed to allow for the recruitment of developmental PEs who would meet the new, more rigorous, entry standards being proposed. About 30 person-years would be needed, over each of the first three years after implementation, to have the desired impact on the PE Group. After that, the need could be reviewed to determine whether or not the pool would be required on a continuing basis. The pool would be administered by the PE Coordination Centre which is covered in section 10 of this Report.

The pool would be used for entry level intake from two sources: external recruitment through the present AT program, and internal recruitment of ATs through interdepartmental competition. Successful candidates would

\*Several generic job descriptions which support the generalist concept of organization were prepared by the Study Group and are available to interested departments.



be deployed to departments for training, free of person-year and salary costs, for up to a year. Candidates from within the Public Service would not necessarily remain with their home department but could be deployed elsewhere, depending on overall Service demands.

Departments would still be free to select and sponsor their own ATs, in addition to those in the pool. These candidates would be funded from departmental resources and would remain with their home departments for on-the-job training.

The Study Group therefore recommends:

*that a pool of person-years to be administered by the PE Coordination Centre (see section 10) should be established to facilitate the recruitment and training of developmental PEs.*

## **SECTION 5**

### **DEVELOPMENTAL PROGRAMS**

In order to increase the breadth and depth of knowledge of PEs, which in turn will contribute to a greater degree of professionalism in the personnel community, the Study Group has identified the need for a three-part training and development continuum:

- orientation on entry to the PE Group;
- technical training in the personnel specialties;
- advanced pre-management level training.

The first and third parts of this continuum are treated in this section; the second part is dealt with in section 6.

#### **PE Development Program**

A concern which arose time and time again from many sources during the Study Group's work was the need for better orientation on entry to the PE Group. In most cases at the present time, a person entering the Group is appointed to a position and begins working in a specialized area without having a general understanding of the complexities of the total field of personnel administration. This pattern has reinforced the tendency for many PEs as they mature to have a narrow perspective and to be less concerned with the wider issues than is desirable. This restricted outlook has contributed to the negative attitudes of line managers toward the personnel community in general.

The Study Group believes that there should be a training and development program designed to provide new entrants to the PE Group with an extensive overview of the organizational and functional context in which they will be working. This introduction to personnel skills and techniques should have a generalist orientation.

It is the opinion of the Study Group that discretion must be exercised in determining the requirement for an individual to undertake the entire program. However, it firmly believes that all new ATs, whether recruited from within or from outside the Public Service, and whether or not they are part of the pool of trainees sponsored by the PE Coordination Centre (see section 10), should be required to follow the complete program. All those recruited from support staff levels would also be required to take the complete program.

Officers in other occupational groups in the Public Service who are transferring into the PE Group, as well as personnel specialists being appointed from outside the Public Service, would be required to take those portions of the

program that are considered necessary. The decision as to the modules of the course from which new appointees could be exempted would be made by departmental personnel management in consultation with the individual involved. Each case must be decided on its own merits. However, the Study Group feels strongly that some form of orientation to public personnel management should be mandatory.

The Study Group therefore recommends:

*that a program to be known as the PE Development Program be designed and introduced;*

*that the program have a generalist orientation;*

*that the program cover the overall concepts and skills required in personnel administration, the influences of the Public Service environment in which it is exercised and a theoretical and practical exposure to the major facets of each of the five personnel specialties;\* and*

*that all new entrants to the PE Group be required to undertake some or all of the program, depending on their background and experience.*

The complete PE Development Program would last approximately one year and would consist of a mix of formal classroom training and structured job assignments. The formal training would consist of eleven modules which represent a total of five weeks of classroom work. The subjects to be covered in these modules, a brief statement of the purpose of each, and the duration of the formal and on-the-job training components, are shown in Appendix "G".

The Study Group attaches much importance to the need for ensuring a solid introduction to the personnel function, particularly for those entrants with little or no previous practical personnel experience. The Group is aware that there are those who feel that a one-year program is too long and that it would be a year lost in terms of productivity. The Study Group does not subscribe to these beliefs for two reasons. First of all, with a little planning and proper supervision, a new recruit *can* make an early contribution to the organization's objectives. Secondly, and more importantly, the Study Group is convinced that the solid base and wide exposure which would be provided will be invaluable in developing in PEs a professional approach to their future work.

\*Staffing, Classification, Staff Relations, Training and Development and Human Resources Planning.

The Study Group makes a number of suggestions related to the PE Development Program. These are: that all classroom training would be provided in the National Capital Region; that there would be 20 participants per class; that participants from the regions would make two trips to the National Capital Region during the Program; and that participants' departments would be responsible for travel and accommodation costs as well as tuition costs where applicable.

With respect to the format of the complete program, the Study Group suggests that it be undertaken in two phases:

**Phase I**

A. Six orientation modules	10 days
B. First and second disciplines modules	6 days
C. Total on-the-job training	73 days

**Phase II**

A. Three other disciplines modules	9 days
B. Total on-the-job training	105 days

<b>TOTAL PROGRAM TIME</b>	<b>203 days</b>
---------------------------	-----------------

As to the sequencing of the disciplines, the Study Group suggests that the staffing and the training and development modules should be a prerequisite for the human resource planning module.

In terms of responsibilities, the Study Group sees the coordination and evaluation of the PE Development Program being the responsibility of a training committee made up of representatives from Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and two specialists from different departments and environments representing each of the five disciplines. The design and conducting of the course would be the joint responsibility of the Public Service Commission and Treasury Board Secretariat. The departmental role would be to provide departmental tutors who would supervise the on-the-job training phases of the Program and assess trainees' performance.

The Study Group also sees the PE Development Program as a further screening device of new entrants to the PE Group. Evaluation of participants' course work, as well as their performance in a variety of work environments would provide opportunities for full evaluation during the initial probationary period.

**Advanced PE Development Program**

In examining the total spectrum of training and development which should be available to PEs, the Study Group considers that the knowledge and



experience gained through the PE Development Program and through the various specialty certification programs (which the PE may have followed) needs to be reinforced at a more senior level. The Study Group therefore recommends:

*that a program to be known as the Advanced PE Development Program be designed and introduced.*

Like the developmental program at the entry level, the Study Group believes that the Advanced PE Development Program should be broadly based and have a generalist orientation. Its content will cover management theory and practice, consulting and interpersonal skills, leadership, problem solving and counselling as well as an advanced overview of the five PE specialties. A proposed course outline is shown in more detail in Appendix "H". The Study Group suggests that the program be designed on a five-week classroom basis, but that there should be options which would allow all or part of it to be taken at external institutes, by private study, seminars and so on. The Study Group further suggests that the design of portable "self-use" instrumented modules be investigated on a cost-benefit basis. If such an approach is feasible, the Study Group sees this as the most desirable approach to implementation where the nature of the module content permits.

The Study Group examined the question of the eligibility requirements for taking the program and recommends:

*that the prerequisites for taking the Advanced PE Development Program should be a substantive level of PE-3 and certification in at least one of the five specialties.*

The Study Group believes that at the present time PEs are advancing to supervisory and managerial levels or to roles as senior specialists without broadening their knowledge base and sharpening their skills to permit a truly professional delivery of service to line managers. To overcome this deficiency the Study Group recommends:

*that successful completion of the Advanced PE Development Program, including the passing of a comprehensive examination, be a prerequisite for advancement beyond the PE-3 level. (See also section 7 on Promotion.)*

As it is recommending that successful completion of the Advanced PE Development Program be a basic requirement for promotion beyond the PE-3 level, the Study Group further recommends:

*that the Advanced PE Development Program be made available on a priority basis to those persons who are eligible for appointment beyond that level.*



The Study Group recognizes that the implementation of the above recommendations will place a strain on course design, development and delivery facilities and also that some sort of leeway will have to prevail in order to allow all those who are eligible an opportunity to take the course. The Study Group therefore recommends:

*that there be a two-year moratorium on the implementation of the recommendation to make the Advanced PE Development Program a prerequisite for promotion beyond PE-3.*

The Study Group also examined the question of exemption from the program of certain types of persons, namely those holding appointment of PE-4 or higher at the time of implementation and those appointed from inside or outside the Public Service at the PE-4 or higher level. In the case of the former, the Study Group foresees the possibility that these persons might be legally declared not to meet the basic requirements for future promotion if they have not successfully completed the program. In the case of the latter, the assumption could be made that appointees at these levels, particularly personnel specialists from outside the Public Service, could be presumed to have the equivalent of the Advanced PE Development Program. However, the Study Group believes that management must reserve the right to determine which portions of the program such persons must take after appointment.

With respect to exemptions, the Study Group therefore recommends:

*that persons holding appointments of PE-4 and higher at the time of implementation be exempted from the basic requirement of successful completion of the Advanced PE Development Program when being considered for future appointments in the PE Group;*

*that the program be made available to such persons if they wish to take it; and*

*that persons appointed after implementation at the PE-4 level or higher from outside the PE Group be exempted from the basic requirement of successful completion of the Advanced PE Development Program on initial and subsequent appointment, with the proviso that management reserves the right to determine which parts of the Program, if any, such a person must follow after appointment.*

## SECTION 6

### SPECIALTY CERTIFICATION

The question of specialty certification was examined in great detail by the Study Group. The Group looked into certification practices in other jurisdictions and the adequacy of current certification programs in the Public Service. It also developed certification processes and standards and makes a number of recommendations on related issues such as the training of tutors. All these matters are discussed in this section.

In personnel administration, certification is defined as the process by which the competence of PEs in a continuously evolving body of knowledge and skills can be established and measured for adequacy. It is strongly endorsed by the Study Group as an important method of ensuring the attainment and maintenance of standards of performance which will lead to increased professionalism and improved service to management. This position is supported by educational, industrial and governmental research studies as well as by professional personnel bodies.

At the present time, there are certification programs in the Public Service in two of the five personnel specialties — staffing and classification. The current staffing certification program has been operating for about two years and is administered by the Public Service Commission. Its purpose is to produce certified staffing officers who are competent to administer the Public Service staffing system. Every appointment in the Public Service must be authorized by a certified staffing officer who holds delegated staffing authority or by a line manager who holds delegated staffing authority and who has sought the advice of a certified staffing officer. Through the certification program the staffing officer is trained to know and interpret the legislation, policies and practices related to the staffing process so as to be able to attest that they have been respected in the selection process leading up to the appointment of an individual.

The staffing certification program comprises a four- to six-month initial staffing exposure period, a three-week in-residence course, a series of directed and monitored on-the-job assignments under the direction of a departmental tutor, a report and a written examination.

One of the principal criticisms of the present staffing certification program is that it is too technically oriented. This is recognized not only by the Study Group but by departmental staffing managers and the Public Service Commission itself. Improvements in this respect could be achieved by broadening the scope of the course and adjusting the mode of presentation. The Study Group believes that the course does not cover the broader aspects of the staffing role found in all organizations in such areas as recruitment, out-placement, relocation, reassignment, advanced interviewing and staffing

office management. As a result, participants are not taught skills that will enable them to place their subject-matter in a broader professional environment and to solve staffing problems employing practices widely used in the private sector.

With respect to the mode of delivery, the Study Group believes that many of the technical elements of the course could be transmitted via non-classroom learning methods such as directed research programs. In addition, the Study Group feels that staffing officers should be trained in consulting, interviewing and public relations skills prior to the beginning of the certification program. Finally, the Study Group feels that the benefits for the participant of the required report and the on-the-job training depend largely on the quality of the tutor. Tutors are seldom the products of recent staffing training and may not see the full benefits of the certification program. As a result, their guidance is not as creative or demanding as it could be. The advocated training of tutors is covered later in this section.

The Study Group recommends:

*that the present staffing certification program be continued; and*

*that the program be improved by broadening the scope of the course and adjusting the mode of delivery.*

The present classification certification program consists of the "Introductory Course in Classification", which involves four weeks of formal classroom training plus sixteen weeks of on-the-job assignments in the participant's department or agency. The "Introductory Course" was introduced shortly after the new classification system came into use during the mid-sixties and it has been updated and improved over the years with significant input from departmental heads of classification. The course is designed to train officers for departments and agencies so that they will have the knowledge and skills to operate and maintain the integrity of a delegated system of classification.

The 16 weeks on-the-job phase of the Program (or the "articling period", as it is commonly known) provides the participant with an opportunity to apply in an organizational environment the knowledge and technical skills learned in the classroom.

The classification system is technical and the course tends to reinforce this technical orientation. The Study Group believes, however, that the training provided by the proposed PE Development Program would compensate for this deficiency.

The Study Group therefore recommends:

*that the present classification certification program be continued;*

*that no changes in the course be made at the present time; and*

*that course changes and administrative adjustments in the certification process be made coincident with the implementation of other related recommendations in this report.*

Notwithstanding the deficiencies inherent in the present certification systems, the Study Group came to the conclusion that the most satisfactory method of ensuring the attainment and maintenance of standards of performance leading to increased professionalism and improved service to management is the expansion of certification programs to cover the five main personnel specialties.

The Study Group therefore recommends:

*that certification programs be developed and introduced in the personnel specialties of staff relations, training and development and human resources planning.*

In order to lay the foundation for the expanded certification programs, the Study Group has developed certification standards and a proposed program content for each of the five specialties. The standards have been developed to reflect the competence required at the fully operational, non-supervisory level (PE-2 or -3) and are described in terms of duties, process, and knowledge and skills requirements. The standards have been reviewed in several departments and have been found to be acceptable. The standards and the individual specialty program outlines are too lengthy to include in this report. They are, however, available in the Study Group's working papers and the Group believes that this material would be useful to those responsible for the implementation of the certification programs.

The Study Group sees each program following a common pattern of initial exposure, formal training and on-the-job assignments. The initial exposure period would be flexible, varying from one to six months depending on the specialty and the experience of the trainee. The classroom training phase would last from 15 to 20 days depending on the discipline. The assignments phase, lasting from 10 to 18 months, would be composed of several structured periods with an evaluation on the completion of each assignment.

At the end of the assignments phase, trainees would be required to undertake a test to evaluate their knowledge and skills in the particular discipline. The tests, which could take a variety of formats, would be prepared, administered and scored by the Personnel Psychology Centre. Personnel specialists in the various disciplines would be involved in developing the tests and the passing criteria.



With respect to the administration of each certification program the Study Group sees two bodies having principal responsibilities – the PE Coordination Centre and a certification standards committee established by the appropriate central agency. The responsibilities of the PE Coordination Centre (which is dealt with in detail in section 10) would include the appointment of departmental and central agency certification committees, receiving applications for certification, and establishing and maintaining a certification registry. Certification standards committees would be established in each discipline and would be composed of specialists from departments and central agencies. Their responsibilities would include defining and updating the appropriate body of knowledge and skills, developing test questions and passing criteria, and recommending certification to the designated central agency official, who would officially approve and register those recommended. The PE Coordination Centre would then provide certification documents to the individual concerned and their employing department.

The criteria against which trainees would be assessed to determine whether certification would be granted are: completion of formal training and assignments (or completion of the test); performance of the individual during assignments; clients' evaluation of advice and service given during assignments; and successful completion of the test.

The assessment process leading up to a certification decision would be:

- (1) At the end of the assignments phase the participant's department would submit to the relevant certification standards committee through the PE Coordination Centre an application for certification including an appraisal of the participant's performance.
- (2) The certification standards committee would review the compulsory assignments. If the assignments meet the certification standards, the committee would arrange for the participant to undertake the written examination.
- (3) The Personnel Psychology Centre would be responsible for assembling and editing the examination questions prepared by members of the relevant certification standards committee for validity as to knowledge measurements.
- (4) The certification standards committee would recommend certification to the designated senior official in the appropriate central agency, after which it would request the PE Coordination Centre to issue a certificate and identification card to the successful candidate.
- (5) Should the participant fail the written examination, the certification standards committee would suggest areas in which further study was needed prior to a further attempt at the examination.

- (6) If a department was not satisfied with the decision regarding the certification of a candidate, it could request a meeting of the relevant certification standards committee to hear the department's proposal and to review its submission for certification.

In summary, the Study Group recommends:

*that certification standards committees be established for each of the five specialty areas;*

*that the PE Coordination Centre administer the certification programs; and*

*that the certification criteria and specialty program outlines developed by the Study Group be adopted following further validation in departments.*

The Study Group also examined a number of other aspects related to the matter of certification. One of these is the question of the treatment of persons who have been certified in a specialty but have not practiced it for some time. The present practice is to revoke the certification of persons in this situation. The Study Group believes that this practice should be discontinued and recommends:

*that once granted a certificate, an individual should retain certification indefinitely, subject to revocation only for reasons of incompetence or abuse.*

In conjunction with the above recommendation, the Study Group recognizes that refresher training will be required. Such training courses should be brief and cover only recent changes in policies, programs and practices in the relevant specialty. The Study Group therefore recommends:

*that refresher courses be designed for each specialty to provide updating for PEs lacking recent experience in a specialty in which they have previously been certified.*

The Study Group examined the question of the treatment of current practitioners in the three specialties for which no certification programs currently exist. The Group recommends:

*that current specialists in staff relations, training and development and human resources planning be certified immediately without taking the relevant program, provided they meet the established criteria.*

The Study Group also recommends:

*that certification should be available to non-PEs in appropriate circumstances.*

With respect to trained practitioners from outside the Public Service, the Study Group believes that it should be possible to certify them either immediately on entry or after taking only those parts of the certification program that are recommended for them. The same may well hold true for trained practitioners inside the Public Service. The Study Group therefore recommends:

*that departments should have the option of recommending that trained practitioners be tested for certification without taking the certification program or after taking only those parts that are recommended for them.*

As mentioned earlier in this section, the benefits to a participant in the on-the-job training phase of a certification program are largely dependent on the quality of the tutor. The experience of officers administering the current certification programs in staffing and classification suggests that there is a need for training to prepare departmental officers for the important role of tutoring candidates for certification.

This training should cover the nature and importance of the role of the tutor in the total process, the nature of the relationship with the participants, basic learning psychology applications, evaluation and feedback techniques, and counselling and coaching models.

The Study Group therefore recommends:

*that a course be designed and made available on an as-required basis to provide training for departmental officers who act as tutors to candidates for certification.*

## **SECTION 7**

### **PROMOTION**

Historically, statements of qualifications used in connection with promotional situations in the PE community have tended to be somewhat loose. The basic requirements used in statements of qualifications have generally been restricted to the education and general experience factors while the rated requirements, although more developed and precise, have not been measured using varied and sophisticated methods. This approach to selection has no doubt contributed to the lack of competency and the high promotion rate in the PE Group. In an effort to improve this situation, the Study Group has reviewed the current PE Selection Standard and makes a number of recommendations concerning its content and use.

Additional background material is given in section 4 of this report, which relates to entry requirements and to Appendix “F” which is an extract from the present PE Selection Standard.

#### **1. Education factor**

The education factor in the existing standard provides a great deal of flexibility, ranging from university graduation to completion of secondary school coupled with experience. To choose one requirement or another becomes a matter of judgement on the part of the manager based on the nature of the duties and responsibilities of the position to be staffed. As a general principle, the choice should be dictated by the level of education that is really necessary for the position.

#### **2. Occupational certification factor**

Although this factor is provided for in the overall selection standard structure it has not, to date, been activated in the PE Standard. The Study Group believes it should be. Furthermore, in conjunction with the recommendation contained in section 6 of this report, namely that certification programs exist in the five specialties, the Study Group also believes that the requirement to be certified in one or another specialty should be permitted as an option and used when necessary to the performance of the duties of a particular position. However, discretion should be exercised by the responsible manager in determining whether or not certification should be used as a basic requirement because a too-frequent use might result in limiting the mobility of PEs from one specialty to another and therefore prevent individuals from broadening their experience and competence. It is also suggested that, before deciding on the use of certification as a basic requirement, the responsible manager consult with the PE Coordination Centre to ensure the appropriateness of this action in line with career management of the PE Group.



The Study Group believes that the PE Selection Standard should be modified to include as a basic requirement the occupational certification factor which would read as follows:

**“Occupational Certification Factor:**

This factor is applicable to positions in this Group where the nature and responsibilities of a position make it necessary to possess occupational certification in one or more of the following areas: staffing, classification, staff relations, training and development, and human resources planning. Based on the nature and responsibilities of the position, identify in the statement of qualifications the occupational certification(s) considered necessary.”

In summary, the Study Group recommends:

*that the “Occupational certification factor” be activated in the PE Selection Standard and that the wording of this factor be as suggested in this report.*

**3. Achievement, skills or aptitudes factor**

Even though this factor is part of the PE Selection Standard, it is rarely used in the selection of PEs. The Study Group believes that this factor should be used frequently, because it enables the responsible manager to design and develop assessment tools to evaluate an individual’s achievements, skills or aptitudes required by the position. Moreover, since it is a basic requirement, it can serve as a screening device to eliminate those who do not possess the minimum acceptable qualifications to perform the duties of the position. This factor can be used to assess different aspects of a position’s requirements such as knowledge, skills or aptitudes by means of an examination or a test.

In section 4 of this report, the Study Group recommends that the Personnel Administrative Ability Test be designed and implemented to replace the General Administrative Ability Test for use at the entry level. It also recommends in section 5 that the passing of a comprehensive examination be mandatory to assess the successful completion of the “Advanced Personnel Management Program”.

In order to implement the above-mentioned recommendations, the Study Group suggests that the achievement, skills or aptitudes factor in the PE Selection Standard be amended to read as follows:

**“Achievement, skills or aptitudes factor:**

This factor is applicable to positions in this group in which there may be a requirement to demonstrate by means of examinations or tests a prescribed level of general administrative or managerial achievement, or proficiency in certain required skills, or possession of relevant aptitudes.

Based on the duties and responsibilities of the position include in the statement of qualifications a description of applicable achievement, skill or aptitude requirements, or the name or type of examination or test by which they will be assessed.

- (a) In order to be initially appointed to the PE group, a person must achieve successful results on the Personnel Administrative Ability Test (temporarily the General Administrative Ability Test).
- (b) In order to be appointed to the PE-4 level and above, a person must successfully complete the "Advanced Personnel Management Program".

**Note:** Experienced personnel practitioners recruited from outside the Public Service or having transferred from another occupational group at the PE-4 level or higher whose education, training and experience provides, for the particular job being filled, qualifications equal to or higher than those prescribed in (a) and (b) may be exempted from meeting (a) and/or (b)."

In summary, the Study Group recommends:

*that the "Achievement, skills or aptitudes" factor in the PE Selection Standard be used in the selection process and that this factor be amended as suggested in this report.*

#### 4. Experience factor

As it appears in the current PE Selection Standard, the experience factor is adequate and does not require any change in wording other than perhaps a sentence stressing the fact that in describing the experience required, the responsible manager should be as precise as possible in order to render the screening of potential candidates more efficient and to permit self-screening of candidates.

#### Rated requirements

In relation to the rated requirements portion of the statement of qualifications, the Study Group suggests that they be assessed using varied methods such as interviews, examinations or tests, performance appraisals, references, role-playing and assessment centre techniques. It also suggests that the Public Service Commission publish an example of a complete rating guide for incorporation in the PE Selection Standard.

The Study Group further suggests that Part III of the PE Classification and Selection Standard be altered to reflect the emphasis that is to be put on the personnel generalist concept, that is to say, that more generalist or multi-specialist positions should appear in the standard. Along with those new bench-mark descriptions, there should be examples of statements of qualifications enunciating the rigorous qualifications established as certification standards.

Since those examples are very often used by managers and personnel officers in the preparation of their statements of qualifications, the inclusion of those rigorous qualifications in the examples will undoubtedly result in having similar qualifications appearing in the individual statements of qualifications.

## SECTION 8

### CAREER PATHS

Part of the mandate of the Study Group is to outline typical career paths for PEs, to specify major barriers to career progression and to determine the impact of career pathing on individuals and departments.

In its examination of these issues the Study Group had at its disposal, and was substantially aided by, the work done by the Bureau of Management Consulting which is referred to in section 1 of this report. Two brief extracts from the BMC Report\* would be appropriate here.

“Planned career management does not exist for the PE community. From the data collected there are several indications that career management is highly individualistic, and dependent on factors external to any management system”.

After giving some broad indications of career flows across various functions and in different working environments the report continues:

“The results of the career path analysis, coupled with the data to be collected in job and incumbent profiles, will provide a detailed overview of personnel administration in the Public Service. It will then be possible to look at career management for the community in a global sense. Recommendations must be made based on the assumptions that:

- (a) the upper level PE must have a broad knowledge and experience in personnel administration in order to manage operations and be involved in basic policy development; and
- (b) the working level PE must be capable of performing his/her job at least to a level at which line and other staff management are given professional rather than only technical assistance.”

Against this background, the Study Group considered the question of career pathing from the premise that there was need for a more formal and structured approach in order to achieve the objective of an organized build-up and delivery of professional personnel services across the federal government.

\*Bureau of Management Consulting, PE Staffing Study, June 1978, Volume II (Career Paths), p. 31.



The Study Group recommends:

*that from entry onwards, the main thrust of PE development and training should be to develop diversified and professional generalists, but which provision for a strong representation of specialists who will continue to be required.*

The ultimate role of the generalist will be multi-specialty program management of personnel services and the provision of responsible advice to line management. With more emphasis on attaining management and consultant knowledge, skills and techniques, the generalist will be partly perceived as having the same preoccupations in human resources management and delivery of services as those of line management.

The specialist will be the technical arm of personnel which provides an in-depth knowledge of a specialty with input into personnel policy, procedures, planning and output as a practitioner in a single specialty.

To support the achievement of this dual career-path notion, the measures discussed earlier in this report will have to be implemented. These are: the introduction of more rigorous selection standards on entry to the Group, the establishment of certification programs in all five specialties, and the basing of promotion on qualification and certification standards.

To support the objective of increasing professionalism in the PE Group, the training and development programs discussed in section 5 of this report will also have to be implemented.

The duties of PEs can comprise one or more of the main specialties in staffing, classification, training, human resources planning and staff relations, all of which require similar educational background and basic training. However, actual employment in each specialty, particularly at the junior level, is quite varied. To provide guidance both to employees and managers, several typical "career paths" have been developed for PE specialists and PE generalists. Two examples of these are shown in Appendix "I". Because of the variety of duties and the variance of degrees of applicability of these duties from position to position, no attempt has been made to cover all situations.

The Study Group also considers that experience in various sized departments, at regional and headquarters levels and in central agencies, should be fostered. This is a role which could be undertaken by the PE Coordination Centre (see section 10).

The Study Group noted that the number of central agency PE positions is about 600, whereas the total number of departmental PE positions is about 2,400. This imbalance contributes to difficulties in providing opportunities for employment in the central agencies themselves. To overcome this problem, the Study Group suggests that thought be given to providing access to the type of staff functions performed by central agencies. For example, the interpretation and formulation of policies and procedures are performed in small departments and in the headquarters of large departments. The Study Group also believes that the interchange of PEs with line management should be encouraged.

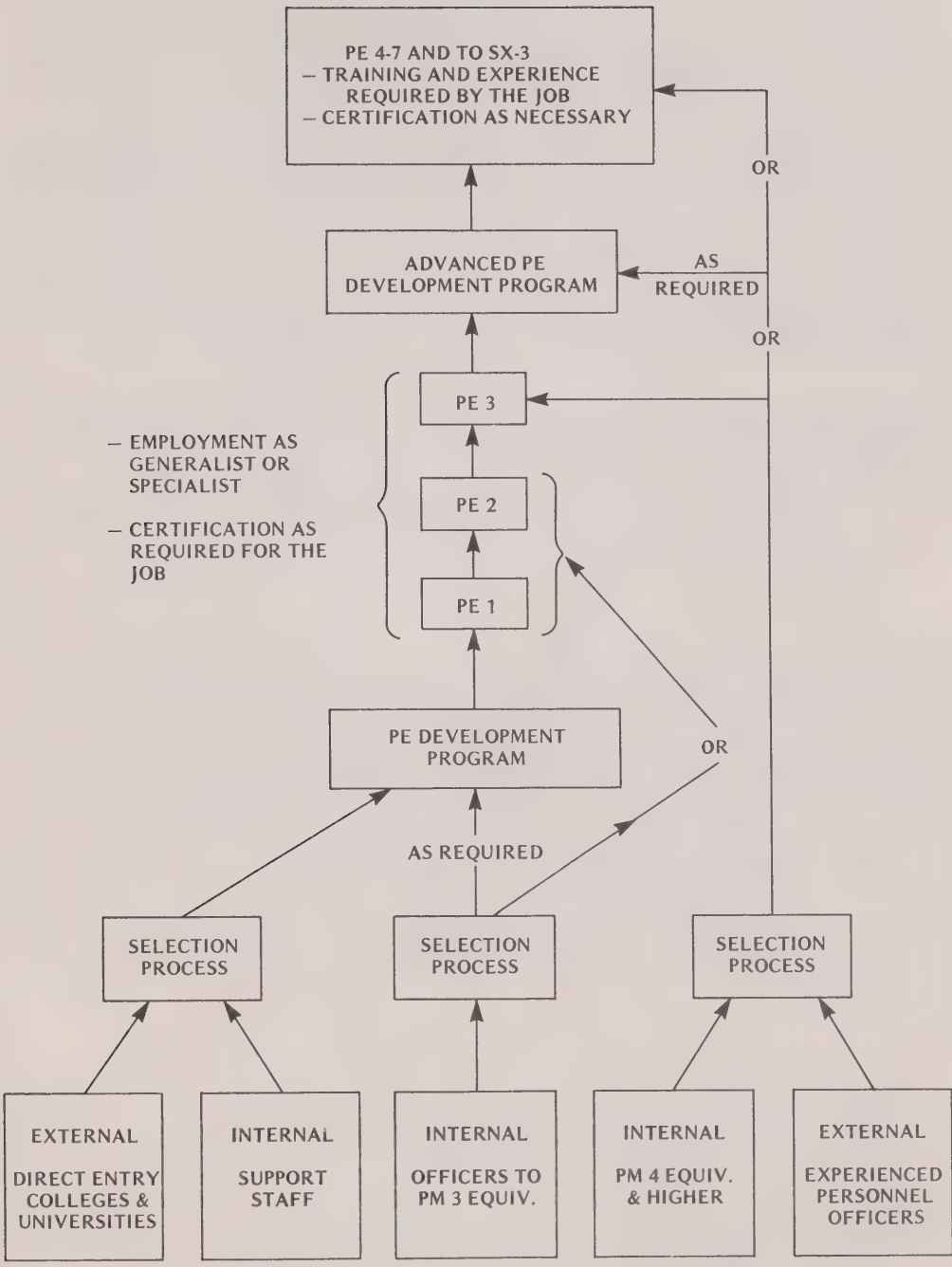
The Study Group recommends:

*that a mixed-environment experience, particularly in the early stages of a PE's development, should be encouraged.*

At the present time, delegation of staffing authority to departments is restricted to the PE-4 level. This has the effect of limiting the ability of PE managers to manage their departmental resources through career-path planning to the division chief level at departmental headquarters and to the regional personnel administrator level in the field. The Study Group therefore recommends:

*that to permit departments to do more meaningful human resources planning for PEs, the Public Service Commission delegate staffing authority to departments to the PE-5 level.*

The Study Group has devised a line diagram which shows schematically how the various components which have been discussed to this point in the report would fit together in the recruitment, selection, training and development of PEs. This diagram is shown opposite.



## SECTION 9

### GENERALIST ORGANIZATION

Part of the mandate of the Study Group is to propose organizational concepts which would improve personnel management in the Public Service by making it not only more responsive to line managers and operational requirements but also more cost-effective. In developing these concepts the Study Group examined first of all what it considered to be some basic principles of organization. It then looked at what it considered to be the characteristics of a good organization and identified deficiencies in the present situation.

In examining these questions, the Study Group developed the following definition of personnel management:

“Personnel management is the cost-effective optimization of human resources, within government policies, and the principles of merit, equality and equity, to meet operational objectives.”

With this definition as a common basis for its enquiry, the Study Group examined the question of the division of work in terms of responsibilities, authority and accountability. It found that the majority of managers accept the fact that they should have the final responsibility for their human resources. However, managers have had to abdicate some of this responsibility due to increasing pressures of other aspects of their managerial work, and the difficulties in keeping abreast of the increasing demands and complexities of personnel management. This abdication has resulted in the rapid growth of personnel branches in departments, both in power and size. The growth of power was further accelerated by the central agencies' requirements for “certified personnel” to sign off certain specific actions to make them official.

The original allocation of these sign-off responsibilities varied, with some departments giving delegation to line managers, and others to the personnel branch staff. Over time, these powers have tended to concentrate in the personnel branch for two reasons: first, the managers found that it was taking up too much of their time and requested that the personnel branch assume the responsibilities; and secondly, the poor quality of some decisions made by line managers resulted in withdrawal of delegation. The sum total of these actions has greatly diffused the lines of authority, and has given an image of “control” to the personnel branch.



The Study Group considers that it is appropriate to return to the fundamental principles of personnel management. In the view of the Study Group the following are the basic responsibilities and accountabilities:

**Deputy Minister:** responsible and accountable for the organization (including personnel) of the department and for planning to meet operational objectives within Public Service management policies in the most cost-effective manner;

**Line Manager:** responsible and accountable for managing the assigned resources to meet operational objectives in a cost-effective and timely manner within departmental policies and procedures including the full range of planning functions;

**Head of Personnel:** responsible to the deputy minister for the provision of personnel services and advice to line management on a consultant basis with shared accountability for the results of personnel actions.

For the personnel branch, these responsibilities and accountabilities can be further defined as:

- (a) provision of high-quality personnel management advice and assistance to the line manager;
- (b) preparation on behalf of the deputy minister of the appropriate mechanisms for the exercise of good personnel management in the department;
- (c) consolidation of departmental personnel management plans;
- (d) monitoring the application of mechanisms against the plans and advising on variances; and
- (e) provision of those services which have been specifically delegated by the deputy minister.

The Study Group believes that there should be a statement of the above-defined principles as a basis for a sound organization and division of work for personnel management. The Study Group therefore recommends:

*that the responsibility and accountability for personnel management in a department be reaffirmed as belonging to the deputy minister;*

*that the division and delegation of responsibility below the deputy minister be clearly defined on a line/staff basis;*

*that it be made clear that the personnel branch is carrying out its mandate on behalf of the deputy minister; and*

*that all authority in the personnel branch be seen as originating from the deputy minister and not directly from the central agencies.*

In looking at the quality of personnel management, the Study Group examined current organizations in departments, the flow of work and decision points, the background of current PEs and the forecast of the requirements for personnel management in the near future. This examination was conducted within the framework of what is generally considered to represent a good organization. Based on this analysis the Study Group concludes that a good organization is one which:

- has mechanisms for the planning, execution and monitoring of results against objectives and initiating corrective action;
- provides output that is timely, efficient and cost-effective;
- groups activities that have common functions;
- has a flow of work which encourages maximum cooperation; and
- has a span of control which allows effective supervision and communication.

In looking at the organization for personnel work in departments the Study Group found that in many departments:

- the systems are unduly complex, have an excessive number of decision points, and are not integrated;
- personnel management in many departments is not being monitored on a department-wide basis by a neutral group on behalf of the deputy minister;
- many decisions and recommendations by personnel officers are being made in isolation, without adequate knowledge of their impact elsewhere;
- line managers often have to deal with a number of personnel officers to get an action completed;
- heads of personnel specialties at the corporate level tend to become fully involved in the routine day-to-day operations at the expense of their responsibilities for planning, monitoring and directing; and

- the span of control of some directors of personnel is too large.

Based on these findings, the Study Group believes there is unquestionably room for improvement in several areas. Its recommendations follow.

## 1. **Grouping and integration of activities**

In its examination of the grouping of tasks being carried out within personnel branches, the Study Group concludes that the basic division into the five specialty areas of human resources planning, classification, staffing, staff relations and training and development should be continued. With respect to the current “stand alone” personnel programs and those activities with personnel implications which appear under a variety of titles in the current departmental organizations, some of which are in personnel branches, the Study Group concludes that the line manager would be better served and the delivery of the programs expedited and more cost-effective if these were integrated within the five basic personnel specialty areas.

The Study Group recognizes that not all of the present programs can be included easily in the five major specialties. However, it makes the following suggestions:

### (a) **Equal opportunities:**

- planning aspects to be included in human resources planning,
- confirmation that special groups have been actively sought out in the staffing process, to be included in staffing,
- review of job descriptions to ensure there are no discriminatory statements to be included in classification,
- special training programs to prepare candidates from under-represented groups, to be included in training and development.

### (b) **Health and safety, employee assistance programs, conflict of interest, suggestion award, employee security clearances, pay and benefits (superannuation, pre-retirement and insurance aspects) to be included in staff relations.**

### (c) **Official languages:**

- planning aspects to be included in human resources planning,
- employee language training and administration to be included in training and development,

- verification of the language capabilities of applicants and language testing to be included in staffing,
- identification and designation of language requirements of positions to be included in classification.

Other programs, such as organizational development, though perhaps minor in terms of resources devoted to them, are major in impact. Work will have to continue on how they fit into the totality of personnel administration careers, organization and training.

In summary, the Study Group recommends:

*that the activities of a departmental personnel organization be grouped into the five specialty areas, viz. staffing, classification, staff relations, human resources planning, and training and development; and*

*that the current stand-alone special personnel programs, and other programs with major personnel implications, be integrated with the five specialties.*

## 2. Organizational relationships

### Operational:

Having established the basic groupings of work, the Study Group then examined the detailed interrelationships between the line manager and the personnel staff. It considers that, in large departments, line managers can be best served by the establishment of a number of personnel operational units at both the regional level and corporate headquarters to serve local line managers. These units would be staffed by generalist personnel officers who would be able to provide expertise in more than one personnel specialty and would include pay and benefits and the necessary support staff. The number of units and the internal unit structure would depend upon the workload, complexity and geographical area served.

Each line manager would be assigned a specific personnel administrator in the local operational unit. This PE would be the contact for all requests for personnel action or information and would obtain all the necessary information required to meet the line manager's routine requirements. Actions within the competence and delegated authority of the contact officer would be handled by that officer and other requirements would be met by other officers in the unit with appropriate delegated authority.



For those activities for which personnel in the unit did not have delegated authority, such as the classification or staffing of senior positions, the contact officer would take appropriate local action and forward the request to the level of appropriate delegation. Thus a line manager would have to deal with only one PE on all routine requests other than pay, and on situation reports on any ongoing requests. Pay and benefits information would continue to be provided directly by the clerk assigned to the individual employee file.

In those cases where a request for action was of a non-routine or complex nature, such as the development of a special training course for a new skill requirement, or a major organization and reclassification exercise, the contact officer would make arrangements with headquarters for the establishment of a small working group composed of the personnel specialist(s), the requesting line manager and others as required.

For small departments, non-routine and complex requirements could be met by central agencies or arrangements with other departments.

Personnel operational units could include PEs under training who were completing their apprenticeship in a specialty and were not yet certified. In exceptional circumstances such persons could be named as contact officers, depending on their level of training and competence.

The reporting relationship of these operational units would depend upon the organization and geographical location of line divisions of the department. The head of the operational unit could generally, however, report either to a line manager and functionally to the head of personnel or directly to personnel headquarters. Where there are a number of personnel operational units reporting to the director of personnel, there may be a requirement for a chief of operations, and possibly assistant chiefs, to reduce the director's span of control.

Departmental needs may dictate that specialist personnel officers are required in regional offices as well as at headquarters, in which case they should be provided.

#### Specialist:

The director of personnel at head office could be assisted by a staff of personnel specialists in each of the five specialty areas to the extent necessary. These specialists would be responsible for developing departmental policies, procedures and forms, interpreting departmental and central agency policies and directives, preparing departmental plans and

reports, monitoring the work of the personnel operational units within their specialty area, training PEs and line managers in their specialty area, liaising with central agencies, providing technical back-up for generalists, and conducting special personnel management projects, analysis and research.

The senior specialist in each specialty would report to the director of personnel, and would have functional authority for the specialist activities performed in the personnel operational units. These specialists would keep abreast of the operational needs of the department by maintaining effective communications with the personnel operational units, line operations and line managers, with particular attention to their problems. In a small department there may not be justification for an individual specialist in each specialty. In such cases the responsibilities may be combined, with the expertise being provided by the central agencies. Communication on routine matters between the personnel operational units and the head office specialists would be direct, and not through the chain of command.

In summary, the Study Group recommends:

*that personnel branches be organized into two basic areas: operations and specialties;*

*that personnel operational units be established at regional and headquarters levels; and*

*that these units be staffed with personnel generalists, pay and benefits staff and appropriate support staff, as well as with regional specialists as needed.*

### **3. Optimum size and composition of a personnel branch**

The Study Group was unable to find any reliable information on the optimum size of a personnel branch, although it understands that there have been some attempts to establish basic formulae for different sizes of departments. The Study Group considers that such basic formulae are essential for achieving a better balance of personnel resources between departments and that these formulae should include such factors as: the number of personnel to be served, the volume and quality of work, the complexity of the workload, occupational groups and levels served, geographical dispersal of staff, and performance criteria for each personnel branch activity.

In examining this aspect of organization, the Study Group noted that there are a variety of occupational groups other than PEs, ASs and CRs in personnel branches, many of whom appear to be carrying out duties normally considered part of the PE's job.

It also noted that there is a considerable overlapping of responsibilities, with some officers doing clerical work and in other cases clerks screening candidates for competitions and analyzing job descriptions for lower level positions. It considers that there should be a formula for determining the optimum ratio of officers to support staff, taking into account the impact of computer technology on personnel management.

The Study Group therefore recommends:

*that a series of formulae be established by the central agencies in consultation with departments, to assist deputy ministers in determining the optimum size of a personnel branch in relation to the size and complexity of a department; and*

*that one of the formulae be related to the optimum officer-support staff mix in a personnel branch.*

The Study Group considers this is an urgent requirement, not only to better distribute the current PE resources, and determine the total requirements, but also to optimize the employment of the resources that are allocated.

#### **4. Evolution of the new organization**

The Study Group recognizes that the responsibility for organizing personnel work as well as other activities rests with the deputy minister. The move to a generalist personnel organization is a costly and time-consuming process; it should be allowed to evolve over the next few years in consonance with the changing skills, training and competence of PEs. The Study Group therefore recommends:

*that there be no attempt to impose on departments the generalist organization recommended in this report.*

#### **5. Personnel audit**

The Study Group believes that an audit review should examine the total integrated activity of personnel management, in conjunction with audits of operational programs, to verify whether the relationship between programs and their personnel requirements are appropriate. As this review of personnel management cuts across organizational lines, it should be carried out by a group outside the personnel branch. The Study Group therefore recommends:

*that a personnel audit review capability reporting to the deputy minister be established outside the personnel branch as part of the overall departmental audit function to examine all aspects of personnel management in relation to the operational programs.*

## 6. Central agencies

The Study Group did not conduct an analysis of the central agency organizations *per se*, but it did uncover some concerns caused by their present organizational structures. The main concern is the difficulty in determining the dividing line between the responsibilities of the two agencies, which is further compounded by the two agencies, on occasion, giving uncoordinated and apparently conflicting advice to departments.

The Study Group therefore recommends:

*that the central agencies review the division of responsibilities in each of the five specialty areas and the stand-alone programs, to remove overlaps and duplication and promulgate the results to all concerned via official channels; and*

*that closer liaison be maintained between the central agencies so that departments obtain consistent advice.*



## SECTION 10

### PE COORDINATION CENTRE

To support the objective of developing competent personnel administrators, a comprehensive training and development program must not only be established: it must also be managed in such a manner as to encourage employees to broaden their field of expertise, induce managers to take an active part in the implementation of the program, and ensure that the program itself remains viable with respect to the changing demands on the personnel administration community. The Study Group considers it essential that there be an interdepartmental authority at the centre which will carry out such functions and which will be a focal point for personnel administration in the Public Service. The Study Group therefore recommends:

*that a PE Coordination Centre be established in the Treasury Board Secretariat, the purpose of which will be to establish and maintain occupational competence for personnel administrators by setting standards of knowledge and performance while promoting career paths that will allow and encourage them to broaden their skills, thereby improving service to management.*

While the PE Coordination Centre may from time to time act as a facilitator in arranging such things as interdepartmental transfers, the Study Group feels strongly that the Centre should not exercise any control over the deployment of departmental personnel. This function must remain the responsibility of departmental managers in meeting their operational requirements.

The Study Group has outlined some of the major responsibilities of the PE Coordination Centre, as set out below. A number of the responsibilities are standard types of operations and need little further explanation here. Some of the responsibilities, however, are new concepts and are further detailed.

#### **1. Promote acceptance and understanding of the new personnel system**

The Study Group has already done some work in this connection. However, this would become an ongoing responsibility of the PE Coordination Centre and reports, presentations and counselling would have to be arranged as required.

#### **2. Set up and maintain easily accessible information systems**

The information required to establish a data bank describing incumbents in personnel positions and their qualifications as well as the historical data needed for individual career profiles can be obtained through questionnaires or from existing information systems.

One of the major tools available to the Coordination Centre would be the employee appraisal report. It would be used in:

- establishing and maintaining personnel inventories;
- employee occupational counselling;
- advising departments on developmental matters for individuals and for groups of personnel officers;
- recognizing the need for changes in corporate training and development plans;
- assessing the effectiveness of the PE employee appraisal system; and
- maintaining current career files.

Each department administers its own performance review and employee appraisal program based on guidelines set down by the Treasury Board. It may be necessary to have addenda to departmental appraisal report forms for PEs to enable the PE Coordination Centre to gather the information it requires.

**3. Ensure a suitable mix of incumbents in personnel positions**

The Coordination Centre would work with departments to this end by developing and applying accepted recruiting and competition procedures to improve the proportion of women, the handicapped and indigenous people in the PE Group, particularly in upper level positions. The Centre would also be responsible for assisting departments and the Public Service Commission in maintaining an appropriate mix of entrants from outside the Public Service and those entering from support positions.

**4. Maintain and monitor criteria for certification**

The Coordination Centre would administer programs for measuring competence in the various personnel specialties through written or oral examinations, evaluation and assessment.

**5. Administer the certification programs**

The Coordination Centre would be responsible for arranging that certification be granted on completion of the required courses and assignments and meeting evaluation standards. It would also keep accurate and up-to-date information on certification standards and those who have met them.

(For further information on certification programs see section 6 of this report.)

## **6. Coordinate PE training activities**

The Coordination Centre would be responsible for coordinating the training activities for all PEs and personnel support staff in the Public Service in cooperation with departments and central agencies. The Centre would not, however, be responsible for the actual delivery of training programs. The Study Group envisages the Coordination Centre's responsibilities in this area to include:

- formulating policy on training for PEs and support staff;
- setting standards for developmental assignments;
- offering opportunities for development to aspirants to the senior management level; and
- finding assignments for individuals to enable them to reach certification objectives.

## **7. Provide counselling and career planning**

Individual counselling offered in the Coordination Centre should be restricted to career counselling. Personal problems should not be dealt with in the Centre, except to ensure that assistance is made available.

It is envisaged that counselling provided to departments will facilitate the movement of officers for developmental and training purposes. Until such time as the PE Group becomes part of the Management Category and the appointment to level concept comes into effect, a lateral transfer system, operating interdepartmentally, would be useful for career planning. Currently, a considerable number of transfers are taking place — almost 30 per cent of strength — annually for the PE Group. It may not be necessary to try to increase the number of transfers, but it may be desirable to facilitate interdepartmental transfers. This would benefit small departments and would ensure that their employees would get a greater diversity of experience.

It is suggested that the PE Coordination Centre could act as a broker, by having information about individuals, their skills and preferences and also about departments and their needs. Matches between the two could benefit both parties. Initially, such assistance could be given by responding to requests. However, once the Centre's data system is operative this activity would become easier. After appointment to level comes into effect, similar transfers could be arranged but would require less administrative work.

Because of its expertise in this area, the Coordination Centre would also be in a position to respond to departmental requests for advice on organizational matters.

**8. Participate in senior staff selections**

As the focal point for personnel administration in the Public Service, the Study Group believes that the PE Coordination Centre should participate in all PE selection processes from the PE 6 level and upwards.

**9. Manage a pool of person-years**

A pool of person-years controlled by the Coordination Centre is required to facilitate the strengthening of more rigorous selection standards on entry to the PE Group and to ensure attendance at the PE Developmental Program. The person-years would be allocated to those departments where there is the greatest need and where the training will be effectively used. Recruitment would be similar to the present AT program. The Study Group expects that departments receiving the free person-years would contract to provide training for their own officers.

(See also section 4 – Entry to the Group.)

The Study Group considers that the Centre should be located within the Treasury Board Secretariat but have a close working relationship with the Public Service Commission. Relationships with departments would be formally established with official departmental liaison officers who would have the authority to make decisions on behalf of the department's PE group.

A proposed organization chart for the Centre showing the functions of the three main positions is shown in Appendix "J".

Initially, the work of the Centre would be directed to giving information about the new personnel system and certifying incumbents. The second requirement would be to establish an information system. At the same time, recruiting for the centrally controlled person-years would take place and their deployment planned. In six months the Centre could be operational, and after one year, the certification and developmental activities should be functioning fully. In the long term, the responsibility of the Centre would be to maintain the high qualifications of the Personnel Administration Group. With these high standards would come high expectation from members of the Group for each other and respect from clients.

For details on the funding of the PE Coordination Centre see section 11.



## **SECTION 11**

### **IMPACT CONSIDERATIONS**

Implementation of the Study Group's recommendations would have a number of significant influences on personnel administration in the Public Service. Individual PEs would be better trained and would have broader skills and experience. Courses for PEs would be improved, there would be more opportunities for updating skills, and PE careers would be less restricted to specialties. There would be a focal point for the PE community, the lack of which was a major concern of ACPP. There would be increased professionalism and the final result would be improved service to management. These changes, however, will not be realized without some costs to departments, the central agencies and individual officers.

#### **Impact on departments**

Particularly during the initial years after implementation, there would be a substantial increase in training activity which would tax the resources of some departments. Priority would have to be given to the two developmental programs to provide initial training to new entrants to the PE Group and to prepare PE-3s for promotion to PE-4. Departmental work would continue while training courses were taking place, which suggests that arrangements for some type of relief would be required in some situations.

To prepare for, and take advantage of, the training, development and deployment of personnel administrators, improved departmental human resources planning practices with regard to PEs would have to be implemented. Particular attention would have to be paid to the kinds and degrees of skills required, and the volume of work to be done. Liaison with the PE Coordination Centre would be essential to facilitate overall planning.

In terms of cost, departments would be expected to pay the salaries, travel and living expenses of officers on training. After the first year, they would also be expected to pay the tuition costs associated with this training. They would be required to provide tutors for those on certification training and to pay for the cost of their training, if necessary. Increased training activity would also mean that departments would have to provide trainers and lecturers for the various classroom programs. Training administration costs would also increase.

In relation to the certification programs, departments would be expected to provide members for the various certification standards committees.

#### **Impact on central agencies**

In the period immediately following implementation, the PE Coordination Centre would be active, in consultation with departments, in refining the

certification standards and their interpretation and in ensuring that qualified practitioners are granted certification under the “grandfather” provisions as mentioned in section 6.

The Coordination Centre would be also active in explaining and promoting the new personnel management systems recommended in this report and in recruiting and administering the pool of trainees. The salary costs of the Coordination Centre would be about \$170,000 to \$200,000 annually and the pool of 30 trainees would represent a present annual salary cost of \$450,000. In addition, the Coordination Centre would be responsible for tuition costs related to the training of those in the pool. These costs should be borne by the central agencies.

The increased training activity proposed by the Study Group would tax the resources of the Public Service Commission in terms of program design, delivery and administration. The Study Group believes that these programs should be provided free of tuition costs for at least the first year to allow time for departments to plan for future years’ costs in their estimates.

### **Impact on individuals**

Individual officers would face greater challenges in training and development and work assignments. Some may need to become more flexible when making decisions on the location and type of assignment they are prepared to accept. Candidates for entry to the PE Group will find that the standards asked for are somewhat higher than they have been during the last few years.

In summary, with respect to the financial implications of its proposals, the Study Group recommends:

*that departments be responsible for the salary, travel and living expenses of officers on training, for tuition costs associated with this training after the first year and for the training costs of tutors;*

*that the central agencies fund the PE Coordination Centre and underwrite the pool of person-years required to further the development of PEs in departments;*

*that the central agencies underwrite the design, development and delivery of the various classroom programs required for at least the first year.*

## SECTION 12

### THE MANAGEMENT CATEGORY

Coincident with preparations for the Study Group's work in the summer of 1980, a major program of classification activity directed towards the conversion of executive and senior managerial positions in the Public Service to the newly-established Management Category was well under way. It was decided that it would be timely to mount a supplementary program which would not only provide additional evaluations at PE levels scheduled for immediate inclusion in the Management Category, but also test the application of the Management Classification Plan at the lower PE levels. Accordingly, part of the Study Group's workforce was formed into a classification committee and received the same training in the use of the classification plan as senior managers and executives involved in the conversion exercises.

The Management Classification Plan was developed by federal government managers, with the assistance of Hay Associates Canada, Limited and for this reason has often been referred to as the "Hay Plan". Essentially it is a point-rating method which evaluates managerial positions in the three main areas of "know-how", "problem solving" and "accountability". A test sample covering 10 per cent of positions at the PE-5 to 7 levels and 5 per cent of positions at the PE-1 to 4 levels was determined and covered 33 departments and agencies of all sizes and widely varying mandates.

In selecting actual positions for the test, departments were asked to provide a cross-section of positions at various levels, both generalists and specialists and in headquarters and regional operations. In all, 173 positions were evaluated in the test program.

The Study Group considers that there are three options with respect to the conversion of PE positions to the Management Category.

1. Splitting the Group at about the PE-5 or 6 level, leaving the lower levels in the Administrative and Foreign Service Category.
2. Converting only positions at the PE-7 level and some at the PE-6 level.
3. Converting all positions.

To understand the impact of implementing any of the above options, a clear understanding of the nature and composition of personnel positions as they now exist will be helpful.

*Specialists* — Specialist positions are those concerned with one of the major personnel specialties, such as staffing or classification, or with what might be

called a “sub-specialty”, such as equal opportunities or employee assistance. Specialist positions range from a junior working level classification officer at the PE-1 level to the director general of a specialized function at the SX-3 level in one of the central agencies.

*Generalists* — Generalist positions are those concerned with a range of specialties. Such positions likewise exist at all levels from PE-1 to SX-3. The PE-1 may be a beginning-level officer in a small sub-office of a region; the SX-3 may be the assistant deputy minister of personnel in a large department. Generalist positions also cover the spectrum from directors of personnel responsible for all specialty areas to first level supervisors responsible for perhaps only two specialties.

*Supervisory (management) positions* — In terms of exercising supervisory responsibilities, a present PE-2 may be required to supervise support staff or a PE-D or PE-1 under development. There are certainly situations where a PE-3 has continuing responsibility for the work of staff at the PE-1 or PE-2 level. More typically, however, PE-4 is the beginning level for substantive supervisory (management) responsibility. Nevertheless, directors of personnel, that is, the most senior personnel management positions in a department, exist at all levels from SX-3 down to PE-4 while non-supervisory positions run from PE-D up to about PE-6 and even PE-7.

In view of the foregoing, it can be seen that it is no simple task to slice the PE Group into management and non-management, based on present levels. To have PE-4 level heads of personnel in the Management Category and PE-5 or 6 non-supervisory specialists in the Administrative and Foreign Service Category would not only be hard to justify but would be counter-productive in terms of improving service to management and for career paths internally. The Study Group does not see this as a viable option.

With respect to the second option, of splitting the group near the top, the present PE evaluation plan could continue to be used and positions rating above 797 points (the present cut-off between PE-6 and PE-7), or above 651 points in the case of PE-6 positions being converted, could be included in the Management Category. The prospect of PEs changing from one occupational category to another at one or two levels lower than at present would present no major obstacle.

Alternatively, the present plan could and probably should be revised in the event that the top level is removed. Minor modifications such as a group re-definition, and new or improved bench-marks, could be made without a conversion exercise, but a major change, such as the introduction of the Hay evaluation system, would require a total conversion of all existing positions.



While such an option is technically straightforward, it is essentially a half-way measure and does not appear to the Study Group to be consistent with the intent of other recommendations being proposed.

The third option is the one the Study Group believes to be most likely to produce the greatest benefits in terms of closer identification with the management process and most able to provide the basis for a more professional approach to personnel administration. The Study Group therefore recommends:

*that all PE positions be converted to the Management Category.*

The rationale for selecting this option is based on the following considerations.

### **1. Basic philosophy**

The concept of personnel management as an integral part of the total management process is clearly articulated throughout the *Report of the Special Committee on the Review of Personnel Management and the Merit Principle* (the D'Avignon Report). That report states on page 6 that "Personnel management cannot be removed from the context of the overall management of the public service". Managers should begin to consider the personnel function as a vital component in the management process in a labour-intensive Public Service. Personnel administration should not consist solely of the processing of forms and the administration of increasingly bureaucratic systems handled by separate groups of specialized technicians. A change to the Management Category would not cure the over-complexity of the work but would be an important signal to managers as to the orientation of the personnel function and would provide clearer role definition to personnel administrators.

### **2. Interchange**

There is general agreement that personnel administration has become over-specialized. This has caused PEs to become increasingly narrow in outlook and has led many managers to the conclusion that the entire process is incomprehensible if not completely obstructive to management's goals. Again, no single step is likely to remedy this situation, but greater interchange between specialists in the various personnel functions and between managers and personnel administrators is something to be strongly encouraged. Having managers and personnel administrators in the same category, rated on the same plan and with an appoint-to-level concept, would greatly facilitate such interchange.

### 3. Pay

While this in itself should not be a deciding factor, most senior level PEs have expressed much dissatisfaction over the years with several aspects of the present performance pay system. One inequity seems to be the fact that recently promoted junior PEs, relatively inexperienced and not yet at the mid-point of the range, usually do much better in terms of percentage pay increases than more experienced PEs who in fact may be making a more valuable contribution to the organization. A new pay system could be developed for the PE-1 to 6 levels but it would be simpler and more progressive to have a single pay system for all those excluded from collective bargaining. The system of standard ranges plus a bonus, being proposed for senior managers, holds out better possibilities for the satisfaction of PEs.

In addition to increasing internal satisfaction, the option of inclusion in the Management Category leads to better possibilities of outside comparison. The Hay Plan is used widely elsewhere and will undoubtedly give a more accurate fix on the worth of PE positions than the present system of job matching.

### 4. Ease of Rating

Because it focuses on a few key elements in a job, the Management Classification Plan is easier to use than the existing classification plan. It does, however, require considerable judgemental skills, particularly in the use of high, middle and low numbers for each factor.

In terms of factor weightings the present plan has a relatively even balance between “knowledge”, “decision-making” and “management responsibility”. The Management Classification Plan, on the other hand, is more heavily weighted in favour of “know-how”, at the expense of “problem solving” and “accountability”. As the Study Group is recommending more rigorous entry level criteria for PEs and a broader base of knowledge and training, this emphasis on “know-how” is considered to be a desirable and necessary step in the evaluation of positions.

The only factor causing any difficulty in its application is “accountability”, with its strong emphasis on dollars. This may not be the ideal measure of accountability for personnel administrators. However, there are financial implications in many personnel jobs and, with the current emphasis on financial restraint, it is perhaps useful to highlight this responsibility. To minimize the difficulty in applying this factor, the Study Group has developed a draft set of guidelines to be used in conjunction with the Management Classification Plan in evaluating PE positions. The Study Group also suggests that the administration of the

plan would be improved by the use of a central, interdepartmental committee, rather than through widespread delegation to departments, at least in the earlier stages following conversion.

The test results have been entered into the computer system operated by the Management Category conversion team and will be subject to analysis by that group. It is not part of the Study Group's mandate to analyse results, determine the structure or estimate the costs of any conversion, although all these steps will be necessary for a full appreciation of the results obtained. Point values, job descriptions and rationales are available for those who require them.

The general conclusion of the Study Group is that the Management Classification Plan can be used as a valid measure of the relative worth of all personnel positions from PE-D to PE-7. It is perhaps easier to evaluate clear-cut operational positions in a departmental setting than staff jobs in central agencies. The true accountability of middle level personnel administrators in the Public Service Commission, or in the Treasury Board Secretariat, seems at times to be a little diffuse. Nevertheless if key jobs are developed, these difficulties could be overcome or at least conventionalized.

The principle of appointment to level, which gives managers flexibility to rotate employees for developmental and other assignments, is part of the Management Category concept. If the PE Group is converted, then appointment to level will apply and the Study Group finds this prospect to be generally acceptable. The redress mechanism proposed as part of the Management Category concept would also apply and this, too, is acceptable to the Study Group; it is certainly less restrictive to managers than the present system.

The Study Group's mandate includes a requirement to make a recommendation on the timing of a possible conversion of the PE Group to the Management Category. If a decision should be taken to select the option recommended by the Study Group the question of timing is certainly valid. The decision to make such a move is actually strategic rather than technical or operational. Thus, timing depends more on other related factors such as plans for the conversion to the Management Category as a whole than on the specifics of any test results.

If the basic strategic decision is made to proceed with conversion, there are many advantages to moving ahead with a minimum of delay. A conversion requires a considerable amount of preparation, not only in terms of writing job descriptions, but in preparing some form of classification standard, specific to the needs of personnel positions, with key jobs and appropriate guidelines.

For those reasons, a target date of April 1, 1982, seems the most realistic. This means that positions at the PE-7 level (and some PE-6s) will probably be converted ahead of the rest of the group during the initial Management Category conversion, with the conversion of other positions to follow one year later. The strategic decision should be announced as soon as possible so that the required planning and preparation can proceed.

In summary, the Study Group recommends:

*that the conversion of PE positions to the Management Category be effective April 1, 1982; and*

*that the intention to proceed with conversion be announced as soon as possible.*



## SECTION 13

### WORK SIMPLIFICATION

The objective of the study on work simplification is to propose those changes to current policies, procedures and associated documentation, and to the methodology used in requesting information, which would make personnel management in the Public Service more timely and cost-effective. It was discovered early in the process that the main concerns arose from the quality of the product that personnel branches were providing to the ultimate user or client, the line manager. Consequently, considerable input was obtained from line managers in this phase of the Study Group's work. Staff members from departmental personnel branches and the central agencies were also interviewed and, in addition, previous studies that were available were reviewed.

The main findings of the Study Group are that:

1. personnel management in the Public Service is unduly complex and difficult, the major causes being:
  - a lack of integration and co-ordination, with an unnecessarily large number of decision points;
  - a number of missing links;
  - central agency requirements being made in a format convenient to them, rather than to the client;
  - difficulty in modifying central agency issuances;
  - personnel legislation being unduly restrictive and not fully integrated; and
  - a lack of application of technological improvements such as computerized systems;
2. personnel management is not well practiced or understood in its entirety by PEs and line managers;
3. there is ineffective accountability for personnel management;
4. personnel management is not cost-effective when examined on a service-wide basis; and
5. personnel management is poorly served by some of its communication processes.

The Study Group examined these findings in detail and makes a number of recommendations respecting each.

### **Complexity caused by lack of integration and co-ordination**

Personnel management policies, procedures and requests for information originate in three principal authorities — Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission, and Supply and Services Canada. Within these authorities there are further sub-divisions, each with freedom to originate and issue policies, procedures and requests for information within their mandates. There is no effective mechanism to study and resolve the impacts, or their feasibility for integration or co-ordination.

It was brought to the Study Group's attention by departments that a number of these issuances overlap, contradict, or duplicate each other and are incomplete, requiring considerable effort to obtain interpretation and clarification. In addition, departments noted that deadlines for replies to information requests from different authorities tend to cluster around common dates. These deadlines are often difficult to meet because of the short lead time, the requirement to use the same staff to prepare the different replies, or both. Departments have found that some of these deadlines were not critical to the originator, and had been made without knowledge of other requests to departments.

The Study Group recommends:

*that changes to all personnel management policies, procedures and forms issued by the central agencies be reviewed by a single central group to ensure that they do not overlap, contradict or duplicate existing issuances, and are complete; and*

*that all requests for information on personnel management issued by the central agencies be reviewed by a single central group to prevent overloading of departments.*

As noted in the introduction to this section, the Study Group looked at a number of personnel management studies currently under way by various authorities, both within the central agencies and in departments. Unfortunately, however, there is no single source which could advise on all the studies now in progress. In addition, the Study Group's work was made more difficult and time-consuming because there was a lack of documentation, or official reason, why some or all of the recommendations of previous studies had not been implemented. Furthermore, at the departmental level, the Study Group noted that a number of studies covering similar work areas were being conducted in several departments without any knowledge of the other groups' activity.

To achieve better co-ordination in this area, the Study Group recommends:

*that there be a single information centre to maintain a record of personnel management studies being carried out by the central agencies and departments, a record of recommendations of previous studies and the reasons for not implementing recommendations.*

Two recommendations which would contribute to better integration and co-ordination and reduce the number of decision points, namely incorporating special personnel programs into the five major specialties and including all aspects of personnel management in a single departmental audit, have been dealt with in section 9 of this report.

### Missing links

In the Study Group's examination of the processes and the flow of work in personnel management, it discovered some areas which were either not dealt with at all, or were not covered in sufficient detail to provide managers with the level of assistance deemed necessary. The major deficiencies noted were:

- there is an inadequate data base for use by managers and employees in the development of career plans that meet the needs of both the Public Service and the employees;
- there is an inadequate system in many departments for the rapid identification of lapsing person-years to allow for a rapid reallocation of resources to high priority areas; and
- there is inadequate assistance to line managers in the determination of the most cost-effective and timely solutions to their problems of staff productivity.

To assist the manager and the employee in developing a cost-effective career development plan, the Study Group believes it would be helpful to have trend information available on a service-wide basis which shows the types and geographic locations of positions which would be coming available over the next few years, and also the types and locations of positions which will or may be affected by work force reductions. At the present time, the majority of managers and employees are only aware of the trends in their immediate area, and therefore are not making decisions based on the requirements of the department as a whole, or the Public Service in general. This service-wide information could be provided by the central agencies as a result of their roll-up of departmental human resources plans.

It would also be beneficial if basic statements of qualifications were readily available to managers and employees so that training and experience programs could be developed in direct relation to the requirements of the position desired.

The Study Group therefore recommends:

*that central agencies provide departments with information on forecast vacancies and areas affected by work force reductions; and*

*that managers and employees have easy access to statements of qualifications.*

Many departments let person-years lapse over the same time period that they require additional resources for high priority areas, and there does not appear to be any universal solution to this. While departmental finance branches have responsibility for monitoring total resources, it is usually some time before they can identify trends. Many line managers also maintain records of their person-year utilization but are usually reluctant to offer up this information and share it with senior management. The Study Group considers that pay and benefits sections, with their up-to-date knowledge of who is on the payroll, could easily provide early warning of lapsing person-years by relating this information to the approved person-years for that responsibility centre.

The Study Group therefore recommends:

*that departmental pay and benefits units be assigned responsibility for monitoring person-year utilization, and for advising senior management of significant lapses as soon as they have been detected.*

Few departments have developed a capability to assist managers in determining the full range of options and costs to solve personnel production problems, either those arising in the current job or those required to respond to future changes in technology, legislation or methodology. Many managers make the hasty decision, for example, that training is the best solution, and only after doing so do they consult the staff of the training and development unit. Once a manager has made such a decision it is usually difficult, if not impossible, to change it. Since training is only one of a number of options available to solve a personnel production problem, it would be cost-effective for a department to have a staff capability to assist the manager in defining and costing the problem, determining the options and their costs, and making the final option selection.

For many line managers, as the title suggests, training and development focuses on training. Managers do not perceive trainers as interested or able to



analyze personnel production problems. That analysis should *precede* actual training. It is suggested that, in addition to providing the capability for assisting managers through such analysis, consideration could be given to changing the name of the function to more accurately reflect the emerging role. A title such as “Competence Development” or “Staff Development” might well be a more realistic description of the function.

The Study Group recommends:

*that a capacity to assist managers in establishing and maintaining the competency of their staff by the most cost-effective and timely means be included in the training and development specialty.*

### **Format of central agency requirements**

Current divisions of responsibility within the central agencies have often tended to result in requests for duplicate information. With better liaison and integration between the many current authorities, demands on departments would be considerably reduced, for example by consolidating all special interest group information into a single annual report.

The Study Group recommends:

*that requirements for information be integrated to reduce the number of reports required from departments, and that the reports be in a format which is easy for the department to use.*

### **Modification of central agency issuances**

The Study Group became aware of departmental frustration at the difficulty in persuading central agencies to modify current policies and procedures, either to aid reaching an objective or to update them. Needs for modification sometimes became evident very early after promulgation, because the original document did not reflect the environment in which it would have to be applied. Further frustrations have resulted from a lack of feedback on why a proposed modification was not adopted.

The Study Group recommends:

*that there be greater participation of those in departments at the operational level in the initial development of policies, procedures and forms; and*

*that a regular validation process, including strong representation from user departments, be established to review policies, procedures and forms to ensure their currency and ease of application.*

## Legislation

Some complexities in personnel management stem from current legislation. The Study Group believes that detailed procedures should be removed from acts and regulations to enable adaptation to prevailing conditions, provide flexibility and alleviate the delays in making changes.

The Study Group recommends:

*that current personnel management legislation be reviewed and revised to be more responsive to the current environment, allow greater freedom in applying procedures, reduce the number of acts, and provide greater uniformity in definitions.*

## Application of technological improvement

The Study Group noted that there are a large number of manual entries on personnel management documentation, much of which repeats information already held but is often difficult to retrieve with current systems. For example, in one study it was noted that an employee's date of birth is required in more than six instances between being taken on strength and receiving the first pay cheque.

Although there are problems with some of the current systems, it is considered that applying computer and other available technologies would produce the following benefits to personnel management: reduce the number of forms and manual filing requirements; reduce the number of times the same information would have to be entered; eliminate some clerical functions; and speed up information gathering, exchange and analysis.

The Study Group recommends:

*that the development and use of computer and other technologies in the preparation of personnel management policies, procedures, and forms be given a high priority.*

## Lack of knowledge

Although the work simplification study was a part of a study related essentially to the competence of PEs, the Study Group became aware that line managers' notions of "poor service" and "undue complexity" stemmed from a lack of adequate knowledge and understanding of personnel management policies, procedures and systems. Many line managers do not fully understand that, in the Public Service, personnel management must be conducted according to rules and regulations which do not apply to the same degree in the private sector. For example, there are time limits established by law in some stages of the staffing process. In addition, many line

managers contribute to delays in filling positions by not keeping job descriptions up to date, by not returning staffing documentation promptly, and by not being available for a selection board when requested.

In the case of the more senior line managers, the Study Group noted that much of the detailed personnel management work was being carried out by small administration units, without personnel representation and without adequate personnel management skills.

The Study Group therefore recommends:

*that departments work to increase the knowledge, skill and understanding of personnel management in line managers and senior managers' administrative unit staffs.*

### **Accountability**

Recent directives have increased the accountability of line managers for personnel management, but judging from the reactions of a number of these line managers, the changes are not considered to have any force and therefore tend to be ignored.

If the line manager is to play a full role in meeting the responsibilities for personnel management, the accountability factor must be emphasized, with appropriate rewards and sanctions, from senior management down to the most junior supervisor.

The Study Group recommends:

*that standard wording on personnel management responsibilities be prepared for inclusion in all managerial and supervisory job descriptions; and*

*that uniform standards be established for personnel management responsibilities and accountability for all managerial and supervisory performance evaluations and that all departments be required to use them.*

### **Cost-effectiveness**

The Study Group found that on a service-wide basis, personnel management was not cost-effective in many areas, although when viewed from the narrow perspective of a branch or a department it could be considered to be so.

The chief cause of this cost-ineffectiveness is that each department develops and maintains its own procedures, forms and internal policies in order to implement the broad policies and guidelines promulgated by the central agencies.

Even though the role and organization of each department is different, in the area of personnel management, public servants, regardless of department, should be treated in a fair and equitable manner. There are, however, wide variations in the treatment of staff, with different standards, different information and differing applications, which seriously detract from the concept of equitable treatment.

The Study Group considers that service-wide procedures and forms would often not only be more cost-effective, but also enhance personnel management for all. As an example, there should be a series of common performance evaluation forms in each category rather than many departments having their own forms. The result would be similar methods of assessment, and easier interpretation when the forms cross departmental boundaries.

Common forms and associated procedures would also reduce the training required when employees change departments.

In some individual departments, the Study Group found that forms were being developed and maintained, in isolation, for the same basic purpose. Such duplication could be reduced by exercising greater discipline in forms development and printing.

The Study Group considers that these procedures and forms should be developed in detail by small working groups of departmental operational personnel, with input from SSC Printing Products Centre experts and systems analysts as required.

The Study Group recommends:

*that in the area of policy development, central agencies also be responsible for the development of standard procedures and forms necessary to implement the policy; and*

*that departments use these procedures and forms unless they can indicate that it would be more cost-effective to do otherwise.*

A second area of duplication of effort noted by the Study Group is in the preparation by each department of booklets on personnel items such as survivor benefits, employee evaluation and pre-retirement planning. The basic information should, however, be the same for all public servants.

The Study Group recommends:

*that departments be discouraged from writing and printing employee booklets on personnel management subjects common across the Public Service, with that responsibility being assumed by the appropriate central agency.*



The Study Group also found that there is a lack of documented cost-benefit and impact analyses of personnel management policies, procedures, forms, and requests for information. Such policies, procedures and requests for information originate for reasons of political requirements, efficiency, effectiveness, or economy.

The Study Group recommends:

*that cost-benefit and impact analyses be required for each addition, change or cancellation to a policy, procedure or form or to a request for information.*

The Study Group is also concerned about person-year costs of the personnel function. There are wide variances both in the ratio between person-years in a personnel branch and those in a department, and in the ratio of officers to support staff within personnel branches. This subject is covered in section 9 of this Report.

## Communications

The Study Group received many comments on personnel management communication processes, particularly communications from the central agencies. These comments indicate eight major areas of concern:

1. too much information is disseminated, without differentiation as to importance;
2. personnel management information is not integrated, that is, it is issued independently by many authorities, through many different vehicles;
3. a number of vehicles are used for the same subject by the same authority;
4. information is difficult to locate in some publications, and is difficult to cross-refer;
5. executive summaries for policies and procedures are lacking or inadequate;
6. some manuals are poorly administered;
7. there is a lack of feedback on progress on requests for action;
8. there is a lack of easy-to-follow summary tables and flow diagrams in some publications to clarify complex narrative instructions.

Earlier in this section, the recommendation was made that higher levels of knowledge, skill and understanding were required for those with personnel management responsibilities. It is also necessary to provide a mechanism to maintain this level of expertise. With the number of policy and procedure documents emanating from central agencies and from the personnel branches of departments, it is almost impossible for line managers and PEs to determine what information is of direct concern to them, let alone to retrieve it easily and quickly.

The Study Group therefore recommends:

*that all personnel management policies and procedures be issued in a single family of publications, with a composite index and cross-reference system; and*

*that all those with personnel management responsibilities receive periodic short summaries of changes in personnel management, including the location of more detailed information.*

At the departmental level, a number of line managers commented that they were not kept advised by the personnel branch on the state of their requests for personnel action. This causes numerous queries to the personnel branch, a waste of time for both the caller and the staff of the personnel branch.

The Study Group recommends:

*that feedback systems to advise originators of the status of their action requests be included in procedures, with a mandatory requirement for interim reports if delays are encountered.*

### **Authorities clearance centre**

The Study Group considers that a first step to simplify and improve personnel management is to treat it as a single, integrated activity. This integration must start as soon as possible with the central agencies. While informal discussion takes place between agencies, the results are not sufficient. It does not appear that much more improvement can be achieved on an informal basis. The Study Group considers that three options are available:

1. Wait for the creation of single department of personnel, as recommended in the D'Avignon Report and in the *Report of the Royal Commission on Financial Management and Accountability* (the Lambert Report).
2. Have each agency establish its own clearance group.
3. Establish a formal inter-agency clearance group.

Of the three options, the Study Group considers that only the third is viable, considering the urgency of the requirement and the need for co-ordination and integration to cover all originating authorities.

The Study Group therefore recommends:

*that a formal personnel authorities clearance centre be established to ensure the co-ordination, integration and cost-effectiveness of policies and procedures issued by Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and, with respect to pay and benefits matters, Supply and Services Canada.*

Details on the organization and responsibilities of the clearance centre are shown in Appendix "K".

In addition to the foregoing comments and recommendations which are applicable to personnel management generally, the Study Group has made a number of recommendations which are specific to the five major personnel specialties. A summary of these recommendations is listed in Appendix "L". Many of these recommendations are not new, and have been examined and rejected in the past as not worthy of adoption for a variety of reasons which were considered valid at the time. There have, however, been many changes in the personnel management environment in the recent past, such as the concept of value for money, the need for greater cost-effectiveness and for doing more with less, the need for audit trails, and increased emphasis on the line manager's accountability for personnel management. The Study Group therefore suggests that each of the supplementary recommendations shown in Appendix "L" be re-examined in relation to this new environment.

## SECTION 14

### CODE OF ETHICS

In accordance with its mandate to increase professionalism in the personnel community, the Study Group considers it appropriate to propose a written code of ethics for personnel administrators.

There are several advantages to having a written code of ethics. There is more clarity in a written code than in a tacitly approved unwritten code. A written code is more universally understood. Laws and regulations do not completely define ethical behaviour: a code of ethics can expand on the untouched areas. Ethical standards should not only be high: they should also *be seen* to be high, and a written code is more visible.

In researching this subject, the Study Group noted the work of Kenneth Kernaghan, Professor of Politics and Administration, Brock University. In a paper\* entitled "Codes of Ethics and Public Administration: Progress, Problems and Prospects", Professor Kernaghan says:

"The overarching theme of this paper is that the issue of ethical conduct among public servants is an integral part of the larger issue of reconciling administrative power and administrative responsibility. Ethics has traditionally been an important element of the broad concept of administrative responsibility and high ethical standards are widely viewed as one means of guarding against abuse of bureaucratic power".

Personnel administrators are influential in the organization and consequently have power. Therefore, they must accept specific restrictions on that power. The proposed code of ethics represents a means to reconcile responsibility and power with measures for acceptable behaviour.

It is not suggested that sanctions or rewards be institutionalized with the code: rather, a general acceptance of the principles is essential to promote ethical behaviour. The Study Group believes that this can best be achieved with wide and continuing publicity, training and possibly counselling. After the code has been in effect for a period of time, "ethical behaviour" may become a factor in the performance appraisal of PEs.

The code of ethics proposed by the Study Group is shown in Appendix "M".

\*Prepared for the International Conference on the Future of Public Administration, Quebec City, May 29, 1979.



## APPENDIX "A"

### MEMBERS OF THE PERSONNEL ADMINISTRATION INTERDEPARTMENTAL COMMITTEE

J.W. Quinn Assistant Secretary General Personnel Management Division Treasury Board Secretariat	Chairman
E.J. Fitzpatrick Director General Personnel Administration Public Works Canada	Member
R.M. Laframboise Director Personnel Administration Statistics Canada	Member
A.J. Neilson Director General Staffing Branch Public Service Commission	Member
P. Whitby Director Personnel Labour Canada	Member
M.A. Beauchemin Director Personnel External Affairs	Member
D.J. Lindley Executive Director Personnel Employment and Immigration Commission	Member
P. Durber Senior Policy Analyst Treasury Board Secretariat	Co-secretary
R.V. MacTaggart Head, Senior Management Planning Public Service Commission	Co-secretary

EXTRACT FROM A PE/IDC PAPER DATED MARCH 21, 1980

CONCERNS

1. Demands for more effective service from the PE Group, such as faster response in staffing positions, better identification of training needs and benefits, and better understanding of management needs.
2. Increased workload pressures resulting from these demands and from the emergence of new requirements, such as those regarding women, indigenous peoples, the handicapped, human rights, freedom of information and francophones, which make personnel systems more complex.
3. High promotion rates causing too rapid advancement of staff.
4. Over-specialization due to rapid advancement with a decline of generalist experience.
5. The high proportion of PEs perceived as needing to improve skills in contrast to the formal appraisal system's reporting fully satisfactory, superior and outstanding performance.
6. The relatively unbalanced intake of new members to the Group, with a declining proportion recruited from outside.
7. The high number of reclassification actions, both of incumbents promoted in their own positions and of transfers from other occupational groups, particularly those in the Administrative Support Category.

RECOMMENDATIONS

1. Selection and screening be made rigorous with a requirement to be certified in main functions, and to obtain experience in more than one function. BMC identified four main functions: staffing, staff relations, classification and compensation, training and development. We have added a fifth: human resources planning.
2. Certification in a function involves formal courses and prescribed on-the-job experience. The probationary period could be used to satisfy requirements.
3. Training and development requirements specify certification at junior levels, job rotation in the desired functions and environments. (Environments in which exposure is desirable are central agency, departmental headquarters, region and line management.)

4. There be two PE career paths – the specialist with intensive knowledge and experience in one or two functions, and the generalist, with broader knowledge and experience. Both would have to be fully-fledged professionals.
5. Selection requirements for PEs do not distinguish between specialist and generalist until the PE-4 level.
6. The generalist path would extend into the SX Category, while the specialist would not.
7. A body such as PE/IDC is needed to oversee the development of a detailed plan of action and provide continuing guidance, conceivably aided by a professional development unit.

## MEMBERS OF THE PE STUDY GROUP

C.P. Gubbels Director, Field Personnel Programs Division Agriculture Canada	Study Group Leader
Walter S. Blandy Special Projects Officer Personnel, Consumer and Corporate Affairs Canada	Leader, Organization of Work Committee
Don Clayton Chief, Staff Relations Secretary of State Canada	Leader, Entry, Promotion and Career Paths Committee
James R. McLoughlin Director Education, Training and Development Public Works Canada	Leader, Training and Accreditation Committee
F.J.M. Shand Chief, Policy Coordination Transport Canada	Leader, Classification and Compensation Committee
Barbara A. Lavender Treasury Board Secretariat	Secretary
Michael Barber Project Manager, Personnel Supply and Services Canada	Member
Gilles Bedard Careers Officer National Defence	Member
Helene Bencheton Chief, Manpower Planning Regional Economic Expansion	Member
G.F. Bertrand Human Resources Planning Transport Canada	Member



Lillian Boucher Human Resources Planning Public Service Commission	Member
André Chartrand Classification Officer Fisheries and Oceans Canada	Member
T.L. Clairmont Special Projects Officer, Personnel Privy Council Office	Member
Pauline Dupont Classification Programs Administrator Revenue Canada (Customs and Excise)	Member
J.B. Doucet Policy Planning Officer Human Resources Division Veterans' Affairs Canada	Member
Paul Dumoulin Senior Human Resources Planning and Development Officer Revenue Canada (Taxation)	Member
W.H. Farrell Chief, Technical Training Design Employment and Immigration Commission	Member
Loreta Giannetti Training and Development Analyst Treasury Board Secretariat	Member
Peter Graham Special Projects Officer, Personnel Treasury Board Secretariat	Member
Cam T. Jeffrey Chief, Policy Operations Special Projects Supply and Services Canada	Member

Ronald Kaden Chief, Organization Development and Design Revenue Canada (Taxation)	Member
J.F. Latour Educational Consultant Public Service Commission	Member
Yvon Lauzier Classification Advisor Treasury Board Secretariat	Member
J.C. Morin Chief, Training and Development Communications Canada	Member
Rene Morissette Staffing Consultant Public Service Commission	Member
Martin Pagnan Review Officer Indian and Northern Affairs	Member
Georges C.J. Parent Human Resources Planning Public Service Commission	Member
W.R.L. Porter Classification Programs Administrator Revenue Canada (Customs and Excise)	Member
J. Dennis Smith (Major) Directorate of Cadets National Defence	Member
E.C. Waddington Director Consultation Services Canada Post	Member
Greg Wright Senior Planning Officer Public Service Commission	Member

**ROLES OF THE WORKING COMMITTEES**

**1. Entry, Promotion and Career Paths Committee**

- (a) To develop a proposed profile of the PE occupational group including SX levels as appropriate.
- (b) To evaluate the impact of full or partial conversion to the Management Category as it would relate to entry, promotion and career pathing.
- (c) To investigate the implications of appointment to level and make recommendations including any redress mechanism required.
- (d) To define and elaborate the qualification standards required for appointment and promotion at the various levels. Examination of current selection standards and development of typical job profiles at each level is required.
- (e) To define the PE-D role, with qualification standards and proposed quotas.
- (f) To recommend how central agency coordination and departmental delegation should be defined in selection, promotion and job rotation.
- (g) To develop a code of ethics for PEs.
- (h) To recommend the mix of education, training, experience and environment required at various classification levels.
- (i) To outline typical career paths (generalist or specialist) and specify major barriers to career progression.
- (j) To determine career pathing impact on individuals and departments.
- (k) To design the career management system and its organization.

**2. Training and Accreditation Committee**

To recommend the subject-matter of courses of study (with associated costs) calculated to provide the knowledge and skill base for fully satisfactory PE performance at all organizational levels and in all

PE functions, together with a viable means of determining when an individual has acquired such knowledge and skill.

Essential activities to accomplish this role are:

- (a) determining what constitutes “professionalism” in personnel administration;
- (b) allaying the expressed concerns of clients and Directors of Personnel as to the quality of personnel administration in the Public Service and determining training implications for PE practitioners;
- (c) assembling and analyzing classification and selection standards for each PE function to identify the knowledge and skills called for at each organizational level;
- (d) assembling the content of existing pertinent courses of study in departments and the PSC, and checking it against the required knowledge and skills;
- (e) examining the availability of such courses across Canada and associated costs;
- (f) examining the approaches to personnel administrator training in jurisdictions other than the Government of Canada;
- (g) assembling and evaluating the products of any task groups established to recommend training and certification for PE specialties;
- (h) examining existing Accreditation or Certification programs in other occupational groups and evaluating applicability to PEs;
- (i) formulating course outlines by PE discipline, group and level, devising implementation methods and estimating costs;
- (j) studying options for providing continuity, upgrading and certification of knowledge and skills consonant with the recommended PE career management system, and selecting the most appropriate;
- (k) selecting and designing certification methodology for each PE function consistent with recommended classification and selection standards.



**3. Classification and Compensation Committee**

- (a) To carry out a test of PE positions against the Management Category Classification Plan (the Hay Plan).
- (b) To report on the advisability, methods and timing of conversion to the Management Category.
- (c) To report on the impact of conversion on the work of the other working committees.

**4. Organization of Work Committee**

- (a) Within PE/IDC concepts (specialist/generalist, appointment to level, work simplification, integrated service to line managers):
  - (i) to propose improvements to the organization of work, and
  - (ii) to propose model personnel activity structures at representative levels in head office and the field.
- (b) To develop implementation plans and strategies for (a) above.
- (c) To identify potential problems, propose remedial actions and evaluate the impact of implementation of model personnel activity structures on organizations, line managers and staff.
- (d) To determine the impact of the career plan objectives on the model organizations.

## A COMMON BODY OF KNOWLEDGE AND SKILLS

### A – ORIENTATION

General: national, social, political, economic and technological issues with actual or potential effects upon Personnel Administration in the Public Service, together with central agency programs, priorities and approaches to them.

Particular: employing organization’s mission and major products, its clients, its resources and their deployment; major planning, financial and personnel information systems and interrelationships, particularly the human resource plan, its content and methods of implementation.

### B – KNOWLEDGE AREAS\*

- Organizational behaviour, concepts and applications.
- Organization development overview.
- The consultant mode:
  - identification and negotiating different types of relationships with clients,
  - maintaining and upgrading client relationships,
  - situation analysis (data collection and presentation).
- Management modes: personnel, financial, project/program management and joint ventures; accountability for resources.
- Administration and audit techniques.
- Option identification and cost-benefit analysis.

\*These can be programmed or instrumented as individual reading and action-research projects under the guidance of a tutor or supervisor. The process is more expensive than traditional methodology but the product is portable and becomes more economic as numbers of participants increase.

- Open/closed organization systems, client relations and environmental surveillance techniques.
- Building, maintaining and tapping into existing information banks and systems.
- Basic applied statistics.
- Identifying, building and maintaining a personal professional (consulting) skills inventory in keeping with PE specialty.

## **C – SKILLS AND TECHNIQUES**

### **Oral Communications\*:**

- giving information,
- effective listening,
- interviewing,
- group leadership and membership skills,
- negotiating,
- counselling,
- marketing.

### **Written Communications\*:**

- reports,
- policy and systems,
- instructions,
- presenting and selling skills,
- précis preparation.

### **Techniques For:**

- organization climate surveys,
- complex situation analysis,
- identifying and evaluating options,
- organization analysis,
- problem-solving,
- decision-making,
- action research,
- creative, innovative ideas generation,
- program management,
- cost-benefit analysis,
- modelling and concept formulation.

\*These will generally require a group interaction (combined knowledge and skill) learning approach.

## **Availability and Cost**

The subject-matter included here is already covered to some extent in virtually all University, CEGEP and Community College course listings and in the current PSC Course Calendar. In addition, many private commercially-promoted courses deal quite specifically with the knowledge and skills areas listed.

The list is particularly recommended as a guide to individuals seeking to structure a self-directed professional development program, and to PE managers in making decisions on providing public funds for job or PE career-related development.

The disparity in costs resists attributing even ball-park figures to the various elements since source, depth of coverage, and duration are uncontrollable variables.



## APPENDIX “F”

### EXTRACT FROM THE PE SELECTION STANDARD QUALIFICATIONS – PERSONNEL ADMINISTRATION GROUP

Qualifications applicable to positions in the Personnel Administration Group are as follows:

#### ESSENTIAL QUALIFICATIONS

##### BASIC REQUIREMENTS:

###### Education Factor

This factor is applicable to all positions in this Group.

Based on the duties and responsibilities of the position, include in the Statement of Qualifications a description of the education considered necessary.

For positions in this Group there is a range of acceptable educational qualifications as follows:

- university graduation in business administration, industrial relations, psychology, or some other specialty relevant to personnel administration. Some positions may require university graduation without regard for the field of specialization;
- post-secondary school graduation in an approved course in business administration, personnel or some other specialty relevant to personnel administration;
- completion of secondary school.

##### Note:

1. For some positions requiring university graduation or completion of secondary school, achievement of a satisfactory score on Public Service Commission (PSC) Examination 310 or 320 respectively coupled with experience as specified under the heading *Experience* may be accepted as a means of meeting the requirement.
2. Normally, an approved course in business administration, personnel or some other specialty relevant to personnel administration involves approximately 2,400 hours of study in attendance at a post-secondary

educational institute. Variations above and below this norm are acceptable where justified by the nature of the duties and responsibilities of the position being staffed.

3. The “completion of secondary school” qualification must be coupled with experience as specified under the heading *Experience*.
4. For experienced worker equivalency, see *Minimum Qualifications* on page I-3 of this [PE Selection] Standard.

### **Achievement, Skills or Aptitudes Factor**

This factor is applicable to positions in this Group in which there may be a requirement to demonstrate by means of examinations or tests a prescribed level of general administrative or managerial achievement, or proficiency in certain required skills, or possession of relevant aptitudes.

Based on the duties and responsibilities of the position, include in the Statement of Qualifications a description of applicable achievement, skill or aptitude requirements, or the name or type of examination or test by which they will be assessed.

### **Language Requirement Factor**

This factor is applicable to all positions in this Group.

From the qualifications listed below, determine which one is applicable to the position to be staffed.

- A knowledge of the English language is essential for this position.
- A knowledge of the French language is essential for this position.
- A knowledge of either the English language or the French language is essential for this position.
- A knowledge of both the English language and the French language is essential for this position.

### **Experience Factor**

This factor is applicable to most positions in this Group. It may not be applicable to positions used for developing inexperienced personnel.

Based on the duties and responsibilities of the position, include in the Statement of Qualifications a description of the Experience considered necessary. Following is an example of an Experience qualification:

*“Experience – Experience in job evaluation and the preparation of position descriptions.”*

**RATED REQUIREMENTS**

**Knowledge Factor**

This factor is applicable to most positions in this Group. It may not be applicable to positions used for developing inexperienced personnel.

Based on the duties and responsibilities of the position, include in the Statement of Qualifications a description of the Knowledge considered necessary. Following is an example of the Knowledge qualification:

*“Knowledge – Knowledge of federal government policies in personnel and related areas.”*

**Abilities Factor**

This factor is applicable to most positions in this Group. It may not be applicable to positions used for developing inexperienced personnel.

Based on the duties and responsibilities of the position, include in the Statement of Qualifications a description of the Abilities considered necessary. Following is an example of an Abilities qualification:

*“Abilities – Ability to organize and coordinate research related to pay and conditions of work, analyze and evaluate data, and develop new compensation policies and practices.”*

**Personal Suitability Factor**

This factor is applicable to all positions in this Group.

Based on the duties and responsibilities of the position, include in the Statement of Qualifications a description of the Personal Suitability considered necessary. Following is an example of a Personal Suitability qualification:

*“Personal Suitability – Initiative, judgement and tact.”*

## **DESIRABLE QUALIFICATIONS**

Based on the duties and responsibilities of the position, include in the Statement of Qualifications a description of those qualifications considered desirable. Following is an example of a Desirable Qualification:

“Experience in drafting quasi-legal documents or submissions.”



**PE DEVELOPMENT PROGRAM**

**MODULE I – ORIENTATION TO THE PUBLIC SERVICE**

To describe the role, function and organization of the Public Service.

Duration: 1 day

**MODULE II – ORIENTATION TO THE PARTICIPANT’S DEPARTMENT**

To provide course participants with an exposure to the organization and programs of their new departments and an opportunity to share this information with others on the course.

Duration: 3-day exposure,  
1-day sharing

**MODULE III – OVERVIEW OF PERSONNEL ADMINISTRATION**

To describe the role of personnel administration, its components and the relationship between line and staff in a government department.

Duration: 1 day

**MODULE IV – INTERPERSONAL AND COMMUNICATION SKILLS**

To provide participants with knowledge and skills in order for them to know themselves better and to improve their interpersonal skills.

Duration: 3 days

**MODULE V – CONSULTING SKILLS AND TECHNIQUES**

To equip participants with the basic knowledge and skills to initiate and maintain a consultant-client relationship.

Duration: 5 days

**MODULE VI – MANAGEMENT**

To provide participants with an understanding of the roles, functions and responsibilities of management.

Duration: 2 days

## **MODULE VII – CLASSIFICATION OVERVIEW**

To provide participants with an understanding of how job descriptions are written and evaluated, and of policies, procedures and systems affecting classification in the Public Service.

Duration: 3 days in the classroom  
7 weeks on-the-job training

## **MODULE VIII – STAFFING OVERVIEW**

To provide participants with an understanding of the principles, legal foundation, policies and processes governing the staffing functions in order to assist a responsible staffing officer in exercising delegated staffing authority and in providing advice and assistance to managers.

Duration: 3 days in the classroom  
7 weeks on-the-job training

## **MODULE IX – STAFF RELATIONS OVERVIEW**

To provide participants with an overview of union-management relationships in order for them to assist in achieving harmonious labour relations.

Duration: 3 days in the classroom  
7 weeks on-the-job training

## **MODULE X – TRAINING AND DEVELOPMENT OVERVIEW**

To provide participants with an overview of learning theories and an adequate study of the main policies governing training.

Duration: 3 days in the classroom  
7 weeks on-the-job training

## **MODULE XI – HUMAN RESOURCE PLANNING OVERVIEW**

To provide participants with the philosophy and principles of human resources planning.

Duration: 3 days in the classroom  
7 weeks on-the-job training

**ADVANCED PE DEVELOPMENT PROGRAM**

**I – THE PERSON: INDIVIDUAL COMPETENCIES**

1. Management of professional groups
2. Leadership and motivation
3. Problem identification and solving
4. Interpersonal skills
5. Consulting skills
6. Counselling

Duration: 2 weeks

**II – MANAGEMENT THEORIES AND PRACTICES**

1. Organization development overview
2. Organization psychology (theories revisited)
3. Management functions, concepts and approaches
4. Program management
5. Financial management and accountability
6. Information systems and linkages
7. Accountability, responsiveness and ethics of personnel administrators

Duration: 2 weeks

**III – FUNCTIONAL CONTEXT**

1. Advanced overview of the five PE specialties
2. Interrelationships of the specialties
3. Current issues, trends and priorities

Duration: 1 week

**TYPICAL CAREER PATH**  
**— PE GROUP — GENERALIST —**

LEVEL	OBJECTIVE	Title or Specialty	EMPLOYMENT Certification Specialty	Environment	Specialty	TRAINING Non-specialty
PE Trainee	To provide the orientation and basic training required to function in personnel administration. (Duration: 1 year)	OJT and assignment program required for the development program.		Dependent on position recruited for.	PE Development Program.	
First Functional Level	To provide employment in a generalist officer position and the specific training and experience required to perform the duties of that position.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Personnel Admin.</li> <li>— Ass't Civilian</li> <li>— Personnel Officer</li> <li>— Counselling Off.</li> <li>— Equal Opportunities Coordinator</li> <li>— Native Employment Coordinator</li> <li>— Ass't HRP Officer.</li> </ul>	OJT for certification where required.	District/Region/Departmental HQ/Central Agency.	Where the duties of the position require certification, the applicable program should be undertaken. In other cases, certification training should commence in the specialty selected in accordance with the individual's aspirations and the employer's future needs.	

LEVEL	OBJECTIVE	EMPLOYMENT		TRAINING	
		Title or Specialty	Certification Specialty	Environment	Specialty Non-specialty
Second Functional Level	To provide employment in a generalist or specialist position and the training and experience required to perform the duties of that position.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Civilian Personnel Officer</li> <li>– Planning Officer</li> <li>– Ass't Reg'l Personnel Mgr.</li> <li>– Sr. Staffing Off.</li> <li>– Sr. Classification Officer</li> <li>– Sr. Staff Rel'n's Officer.</li> </ul>	OJT for certification where required.	District/Region/Departmental HQ/Central Agency.	Where the duties of the position require certification, the applicable program should be undertaken. In other cases, if certification has not been attained, training should be commenced in the specialty selected in accordance with employee's aspirations and the employer's needs.
Third Functional Level	To provide employment in a generalist position and the training and employment required to perform the duties of that position.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ass't Director of Personnel</li> <li>– Br. Personnel Advisor</li> <li>– Chief of Personnel</li> <li>– Chief of Pers. Serv.</li> <li>– Coord., Equal Opportunities</li> </ul>	OJT for certification where required.	District/Region/Departmental HQ/Central Agency.	<b>Mandatory</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Advanced PE Development Program.</li> </ul> <b>Optional</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Introduction to program/project management.</li> <li>– Introduction to financial admin.</li> </ul>
Fourth Functional Level	To provide employment in a generalist supervisory/management position.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Reg'l Director of Personnel</li> <li>– Mgr., Pers. Audit</li> <li>– Chief, Pers. Ops.</li> <li>– Project Mgr.</li> </ul>		District/Region/Departmental HQ/Central Agency.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Training required for Mgt. Category Development.</li> </ul>



LEVEL	OBJECTIVE	EMPLOYMENT		TRAINING	
		Title or Specialty	Certification Specialty	Environment	Specialty
					Non-specialty
Fifth Functional Level	To provide employment in a generalist position at the management level.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Area Pers. Mgr.</li><li>– Ass't Dir. of Pers.</li><li>– Chief, Personnel Ops. Unit</li><li>– Chief of Op'l Plan.</li><li>– Chief, Pers. Admin.</li><li>– Chief, Pers. Advisor</li><li>– Chief, Pers. Services.</li></ul>		District/Region/ Departmental HQ/ Central Agency.	
Sixth Functional Level	To provide employment in a generalist position at the management level.	Director, Audit and Training.		District/Region/ Departmental HQ/ Central Agency.	Sr. Management Training.
Seventh Functional Level	To provide employment in a generalist position at the management level.	Director.		District/Region/ Departmental HQ/ Central Agency.	Sr. Management Training.
SX 1	To provide employment in a generalist position at the management level.	Director.		District/Region/ Departmental HQ/ Central Agency.	Sr. Management Training.
SX 2	To provide employment in a generalist position at the management level.			Medium-sized department.	

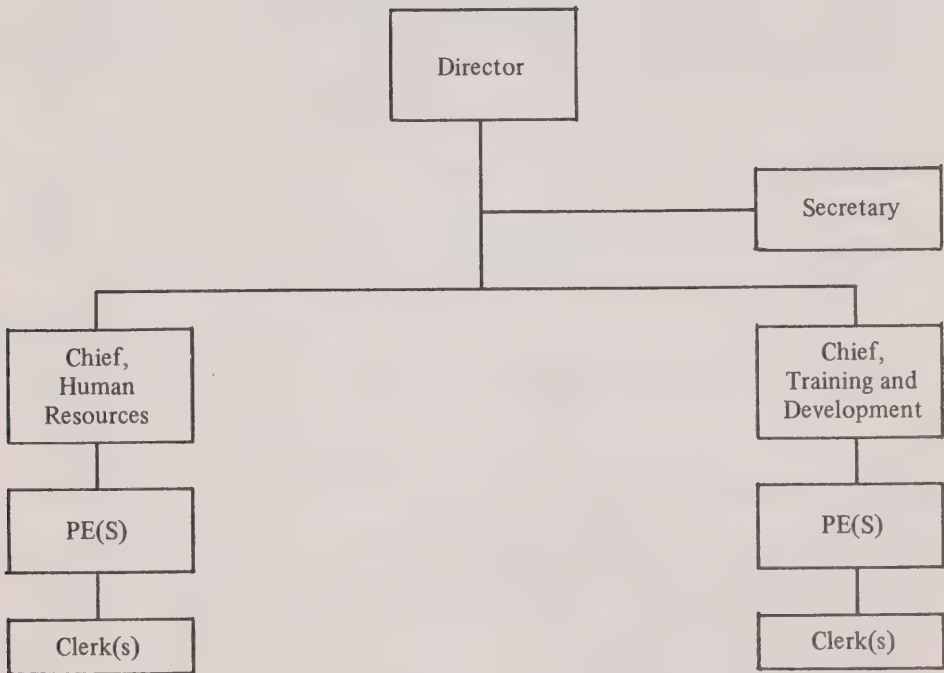
## TYPICAL CAREER PATH

### – PE GROUP – HUMAN RESOURCES OFFICER – SPECIALIST –

LEVEL	OBJECTIVE	Title or Specialty	EMPLOYMENT Certification Specialty	Environment	Specialty	TRAINING Non-specialty
PE Trainee	To provide the orientation and basic training required to function in personnel administration.		OJT required for the developmental program.	Dependent on the position recruited for.		PE Development Program.
First Functional Level	To provide employment in a Training or Staff Relations specialty position and the training and experience required for certification as a Training Off. or a Staff Relations Officer.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ass't Staff Relations Off.</li> <li>– Labour Rel'ns Officer</li> <li>– Health and Welfare Off.</li> <li>– Safety Officer</li> <li>– Ass't Staff Training and Dev. Off.</li> <li>– Training and Dev. Proj. Off.</li> </ul>	<b>Mandatory</b> OJT required for certification in Training or Staff Relations.	Region/ Departmental HQ/ Central Agency.	<b>Mandatory</b> Certification courses required in training on staff relations.	
Second Functional Level	To provide employment in Human Resource Planning and the training and experience required for certification.	<p><b>Mandatory</b> OJT required for certification in human resources planning.</p> <p><b>Optional</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ass't Human Resources Plan.</li> <li>– Coord., Special Programs</li> <li>– Statistics Off.</li> </ul>		Region/ Departmental HQ/ Central Agency.	<b>Mandatory</b> Human Resources Planning Certification Course.	

LEVEL	OBJECTIVE	EMPLOYMENT Certification Specialty	Environment	Specialty	TRAINING
Third Functional Level	To provide employment in a Human Resources specialist function at the expert level.	Title or Specialty  – Sr. Human Res. Planning Coord. – Human Resources Planning (Training) – Manpower Info. Statistics.	Departmental HQ/ Central Agency.	<b>Mandatory</b> Advanced PE Development Course.	<b>Optional</b> – Policy Dev't – Org'n Dev't – Stats Analysis – Appraisal Analysis.
Fourth Functional Level	To provide employment in a Human Resources Officer position at the expert level.	– Head, Human Res. Planning Section – Human Resources Planning Advisor – Head, Manpower Forecasting – Career Mgr.	Departmental HQ/ Central Agency.		– Counselling – Questionnaire design – Training required for Mgt. Category Development.
Fifth Functional Level	To provide employment in a Human Resources Officer position at the advanced masters level.	– Chief, Human Res. Planning – Chief, Systems Eval. – Chief, Human Res. Plan., Tr'ng & Dev. – Human Resources Planning Consultant – Chief, Planning Coord. Division.	Departmental HQ/ Central Agency.		
Sixth Functional Level	To provide employment in a Human Resources Officer position at the advanced masters level.	– Career Mgr. – Human Resources Planning Consultant.			
Seventh Functional Level	To provide employment in a Human Resources Officer position at the advanced masters level.	– Director, Human Resources Planning.	Departmental HQ/ Central Agency.		

PE COORDINATION CENTRE



**Main duties of the Director**

- Administration.
- Liaison to promote understanding and acceptance of program.
- Liaison with senior management.
- Liaison with PSC and departments.
- Deployment of centrally-held person-years
- Develop and maintain priorities in activities and clients served.
- Monitor staffing actions for compliance to certification requirements.
- Liaison with classification and staffing specialists.
- Maintain pay and benefits standards.

## PE COORDINATION CENTRE

### **Main duties of the Chief, Human Resources Planning**

- Set up and maintain data banks
- Affirmative Action
- Human resources planning assistance to departments re PEs
- Counselling to individuals and to groups
- Development and maintain priorities for development
- Maintain inventory of tutors and board members for certification
- Design career paths
- Test for progress in certification of incumbents
- Prepare periodic reports
- Forecast function and position requirements
- Facilitate lateral transfers

### **Main duties of the Chief, Training and Development**

- Coordinating certification monitoring and recording
- Counselling to individuals and to groups
- Liaison with PSC trainers
- Liaison with departmental trainers
- Course and assignment development and evaluation
- Forecasting training and development requirements
- Training policy
- Liaison with central agencies on training design and delivery.



## PERSONNEL AUTHORITIES CLEARANCE CENTRE

### Organization

The personnel authorities clearance centre would be composed of two units: a council, composed of senior representatives from each of the central agencies with responsibilities for personnel management policies, regulations and procedures, and a small permanent secretariat.

The proposed membership of the council is as follows:

#### Treasury Board Secretariat

Deputy Secretary, Personnel Policy Branch (Co-chairperson)  
Deputy Secretary, Official Languages Branch

#### Public Service Commission

Chairman of the Public Service Commission (Co-chairperson)

#### Supply and Services Canada

Assistant Deputy Minister, Operational Services

#### Ex officio members

Representative from the Privy Council Office to provide input and early warning of government initiatives for personnel management within the Public Service.

Representative from the Office of the Comptroller General to provide input arising from observations on the personnel aspects of management as identified by their investigations.

#### The secretariat

The secretariat would be composed of staff currently employed in the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and the Department of Supply and Services in the areas of coordination, interpretation and publication. These persons would be on long-term secondment to the coordination centre.

#### Responsibilities

The council would be responsible for reviewing all central agency demands on departments in the area of personnel management to ensure that they are cost-effective, complete and do not overlap, duplicate, or contradict

each other, and that they allow reasonable time for action in relation to other central agency demands on departments.

The secretariat would be responsible for:

- analysing each proposal for consideration by the council to determine that it meets established criteria and attempting to obtain resolution on any problems identified;
- presenting the proposal (with any unresolved problems) to the council for endorsement or modification instruction;
- promulgating the decision by a common communication vehicle to all affected authorities;
- compiling and distributing periodic summaries of changes in the field of personnel management to all managers and supervisors;
- maintaining a list of personnel management studies being carried out and copies of previous studies together with a rationale for decisions not to adopt any recommendation;
- maintaining the official lexicon of personnel management terms in both official languages;
- maintaining the master list and calendar of all personnel management demands upon departments;
- administering the personnel management communication vehicles.

The Study Group has also made a number of proposals concerning operating procedures which would be available to those responsible for establishing the clearance centre.

## SUPPLEMENTARY RECOMMENDATIONS

*These recommendations reflect findings outlined in working papers prepared by the Study Group Staff and are not contained in the report itself.*

### Human resources planning

1. Integrate all human resources planning into a single activity and plan.
2. Central agencies to roll up departmental human resources plans and issue totals to departments for use in counselling and decision-making on training.
3. Improve integration of human resources planning with the financial cycle.
4. Improve timing of feedback on action plans.
5. Standardize performance evaluation forms across the Public Service and examine the costs of photocopy duplication versus carbon-loaded forms in relation to the number of copies required.
6. Modify the training recommendations section of the performance evaluation form to reflect recent changes in training policy.
7. Include in each performance review a list of training taken and experience gained since the last report.
8. Clarify the requirement for the employee to sign a performance evaluation form after signature by the reviewing officer.
9. Include job description verification with the performance review requirements to establish next year's goals.
10. Include a section for signature by the employee to the effect that no development is desired for other positions if the employee has no wish for a promotion or a move.

### Staffing

11. Clarify the definition of “merit” and identify its underlying principles with particular reference to its application to underrepresented groups.
12. Amend Public Service Commission policies and procedures to reduce the time required to staff a position by:
  - extending the authorization for departments to advertise outside the Public Service for main user groups, where such activity is warranted;

- encouraging departments to make greater use of eligible lists for lower level appointments to positions of a similar nature;
  - relaxing areas of competition subject to mandatory documentation of the rationale;
  - reinstating delegation to make appointments without competition;
  - requiring an employee to show cause prior to granting an appeal hearing;
  - establishing time limits between the various steps in the appeal process;
  - investigating the benefits of using seniority coupled with long-term performance for appointments to operational category positions where differentiation on the basis of merit is difficult to assess;
  - authorizing departments to staff direct from priority lists regardless of the group and level, subject to mandatory documentation;
  - encouraging consideration of persons on transfer lists;
  - removing the stigma some employees have attached to the transfer list.
13. The Public Service Commission (PSC) to develop and distribute to departments a flow chart indicating the legal time constraints.
  14. PSC to establish an internal temporary help pool for high turnover areas.
  15. Encourage anticipatory staffing in high turnover areas and for critical positions when a departure date is firm.
  16. PSC to consolidate poster information and provide short summaries of vacancies for promulgation and posting within the area of competition.
  17. Encourage the use of inventories.
  18. PSC/TB to provide sample workflow diagrams to indicate where concurrent actions can be taken to expedite actions required to fill a vacant position.
  19. Establish inventories of qualified persons in special interest groups for mandatory consideration in the staffing process.

20. Develop improved instructions on expenses and time allowances for candidates who have to travel to appear at a selection board.
21. Develop mechanisms to discourage candidates who have no intention of taking a position if successful in a competition.

#### **Staff Relations and pay and benefits**

22. Require only prime user departments and those with a significant number of employees to submit detailed replies to requests for management concerns and an analysis of union bargaining proposals.
23. Establish lists of designated employees on a continuing basis, as is now done for managerial and confidential exclusions.
24. Clarify and promulgate the criteria for managerial and confidential exclusions.
25. Communicate the results of adjudication decisions to both parties within twenty-four hours of a decision being reached.
26. Make executive summaries a standard part of the formal report of an adjudication decision.
27. Have a mandatory review of all personnel management issuances which are required by regulation to be posted by departmental staff relations staff.
28. Establish separate notice boards for personnel management information.
29. Provide additional service-wide initial training courses for pay and benefits clerks.
30. Allow employees to have their salary cheques deposited direct to bank accounts.
31. Standardize pay and benefits procedures and forms.
32. Prepare, print and distribute a standard, distinctive form for notice board display concerning the authorized recipients of grievances.

#### **Training and development**

33. Cancel the "Demand Survey" as the method of obtaining PSC training for individual employees identified as being in need of training.
34. Develop PSC course schedules by using previous attendance records and by continuing dialogue with departments.



35. Charge more realistic fees for PSC courses which would relate more favourably to those offered by training institutions outside the government.
36. Establish a standard costing formula for departments to use when determining whether it is more cost-effective to buy the training outside the department or to develop and conduct their own course.
37. Establish a standard front-end analysis summary form for completion and retention by a manager as part of the audit trail for training decisions.
38. Establish a service-wide standard course evaluation form for use by all departments.
39. Modify financial codes so that all expenses arising from training can be identified.
40. Allow more general training requirements in program forecasts to cater to training requirements which arise during the year and which could not be foreseen.
41. Establish a service-wide standard course application form.
42. Provide performance objectives for all PSC courses.
43. Require some form of practical demonstration at the end of all training courses to show that the course objectives have been met.
44. Increase the use of computer technology in departments and the central agencies to maintain records of training.
45. Bring sections on training in the *Personnel Management Manual* into coincidence with current situation, terminology, and the July 1980 memorandum on training and development.
46. Assess the validity of training information from departments.
47. Restrict the definition of training to exclude activities which are not within the normally accepted criteria.
48. Develop more correspondence, self-study and open-learning courses.

#### **Classification**

- 49 Standardize and simplify procedures across departments.

50. Have updated training programs developed by central agencies, for delivery by departments.
51. Standardize the job description cover sheet.
52. Provide the manager and the employee with an approved copy of the job description.
53. Include verification of job descriptions as part of the performance evaluation process.
54. Encourage the establishment of parallel positions to allow for anticipatory staffing.
55. Standardize and simplify the position numbering procedure across the Public Service.
56. Combine the language designation of a position with the classification of that position.
57. Encourage the use of word processing methods for maintaining the master copy of job descriptions.
58. Establish a routine review of job descriptions to identify unnecessary obstacles in filling positions in relation to special interest groups.
59. Clarify the legal implications of an incumbent's signature on a job description.
60. Clarify the necessity of a new supervisor re-signing all subordinate job descriptions.
61. Personnel Branch to have sufficient staff to assist line managers in the preparation of their job descriptions.
62. Increase the knowledge of organization principles for classification specialists.
63. Include the requirement to prepare the basic statement of qualifications at the time of writing the job description.
64. Establish basic criteria for job titles.

## CODE OF ETHICS

1. A personnel administrator, as an employee of the Public Service of Canada, is subject to the requirements and restrictions of all public servants defined in law, in regulations and in directives of the central agencies and the employing departments. A thorough knowledge and understanding of these requirements and restrictions is essential in guiding behaviour with respect to conflict of interest, confidentiality, political partisanship, and public comment.
2. A personnel administrator must uphold Public Service personnel policies and practices, in spirit as well as in the letter, in all occupational tasks and behaviour. This implies not only the absence of discrimination by sex, race, national origin, colour, religion, marital status or age, but also a sensitivity to promote and assure equality of opportunity and equity in all personnel practices.
3. A personnel administrator must successfully maintain working relationships with a variety of groups and individuals – the general public, managers, employees, other departments, the central agencies and colleagues. This creates a great many possibilities for conflict of interest. Commitment and goal-oriented behaviour will result in clarifying ethical requirements.
4. Every personnel administrator must be committed to giving good service and timely delivery of that service with no compromise of basic trust to promote personal interests.

In meeting high standards of service, the following qualities must be developed and exercised:

- (a) *Competence*: on the level required for a high standard of performance, acquired and maintained to assure continuing informed advice and assistance.
- (b) *Judgement*: in assessing one's own competence and using it fully, while at the same time recognizing its limitations, and consulting experts when necessary.
- (c) *Discretion*: to properly use the standard practices established in personnel administration, and exercise their inherent flexibility when the intent of the policy or regulation is thus better served.

- (d) *Sensitivity*: to organizational requirements and to employees' needs to assist in understanding all points of view.
- (e) *Responsiveness*: to varied situations and clients. Legitimate personnel service must be provided, however difficult the situation. Service should never be withdrawn or reduced without good cause.
- (f) *Reliability*: in dealing with privileged information and sensitive situations. The concept of freedom of information must be acknowledged and accepted while maintaining essential confidentiality of information received in trust.

No information should be given to managers, colleagues, or others to curry favour or maintain an image of a person with privileged information. Unless specifically requested or permitted to do so, no information should be passed on to third parties.

- (g) *Commitment*: to ethical practice. A personnel administrator cannot be required to contravene personal or occupational ethics. In order to ensure adherence to ethical personnel practice, a personnel administrator may need to respectfully confront authority.
5. A personnel administrator's behaviour should consistently encourage respect for the personnel management system of the Public Service of Canada and the officers who manage and work within that system.
  6. Membership in a legitimate occupational organization may be supportive and influential in reaching and maintaining high ethical standards.

## LIST OF RECOMMENDATIONS

### SECTION 4: ENTRY INTO THE PE GROUP

The Study Group recommends:

- |     |   |       |
|-----|---|-------|
| 4.1 | that there be increased entry to the PE Group from universities and colleges through the Administrative Trainee Program and that external recruitment of personnel staff at the officer level, PE-D to SX-3, should be a maximum of 20% of total recruitment. | p. 8  |
| 4.2 | that as an interim measure, all applicants for entry to the PE Group, except those who have an established record of personnel administration experience, be required to pass the General Administrative Ability Test (GAAT).                                 | p. 10 |
| 4.3 | that a test specifically designed to measure the aptitude and potential for success in the personnel administration field be developed by the Public Service Commission.  | p. 10 |
| 4.4 | that once such a test has been designed, it be a mandatory part of the selection process for entry to the PE Group in place of the GAAT for all candidates except those who have an established record of personnel administration experience.                | p. 10 |
| 4.5 | that senior, experienced PEs (including directors of personnel) be members of selection boards at the entry level in order to ensure that critical factors such as potential for development in the PE field are properly assessed.                           | p. 11 |
| 4.6 | that a pool of person-years to be administered by the PE Coordination Centre (see section 10) be established to facilitate the recruitment and training of developmental PEs.   | p. 12 |

### SECTION 5: DEVELOPMENTAL PROGRAMS

The Study Group recommends:

- |     |  |       |
|-----|--|-------|
| 5.1 | that a program to be known as the PE Development Program be designed and introduced. | p. 14 |
|-----|--|-------|



- 5.2 that the program have a generalist orientation. p. 14
- 5.3 that the program cover the overall concepts and skills required in personnel administration, the influences of the Public Service environment in which it is exercised, and a theoretical and practical exposure to the major facets of each of the five personnel specialties. p. 14
- 5.4 that all new entrants to the PE Group be required to undertake some or all of the program, depending on their background and experience. p. 14
- 5.5 that a program to be known as the Advanced PE Development Program be designed and introduced. p. 16
- 5.6 that the prerequisites for taking the Advanced PE Development Program be a substantive level of PE-3 and certification in at least one of the five specialties. p. 16
- 5.7 that successful completion of the Advanced PE Development Program, including the passing of a comprehensive examination, be a prerequisite for advancement beyond the PE-3 level. p. 16
- 5.8 that the Advanced PE Development Program be made available on a priority basis to those persons who are eligible for appointment beyond that level. p. 16
- 5.9 that there be a two-year moratorium on the implementation of the recommendation to make the Advanced PE Development Program a prerequisite for promotion beyond PE-3. p. 17
- 5.10 that persons holding appointments of PE-4 and higher at the time of implementation be exempted from the basic requirement of successful completion of the Advanced PE Development Program when being considered for future appointments in the PE Group. p. 17
- 5.11 that the program be made available to such persons if they wish to take it. p. 17
- 5.12 that persons appointed after implementation at the PE-4 level or higher from outside the PE Group p. 17

be exempted from the basic requirement of successful completion of the Advanced PE Development Program on initial and subsequent appointment, with the proviso that management reserves the right to determine which parts of the Program, if any, such a person must follow after appointment.

## SECTION 6: SPECIALTY CERTIFICATION

The Study Group recommends:

- |      |   |       |
|------|---|-------|
| 6.1  | that the present staffing certification program be continued.   | p. 19 |
| 6.2  | that the program be improved by broadening the scope of the course and adjusting the mode of delivery.  | p. 19 |
| 6.3  | that the present classification certification program be continued.   | p. 19 |
| 6.4  | that no changes in the course be made at the present time.  | p. 20 |
| 6.5  | that course changes and administrative adjustments in the certification process be made coincident with the implementation of other related recommendations in this report. | p. 20 |
| 6.6  | that certification programs be developed and introduced in the personnel specialties of staff relations, training and development and human resources planning              | p. 20 |
| 6.7  | that certification standards committees be established for each of the five specialty areas.  | p. 22 |
| 6.8  | that the PE Coordination Centre administer the certification programs.  | p. 22 |
| 6.9  | that the certification criteria and specialty program outlines developed by the Study Group be adopted following further validation in departments.                         | p. 22 |
| 6.10 | that once granted a certificate, an individual retain certification indefinitely, subject to revocation only for reasons of incompetence or abuse.                          | p. 22 |

- |      |   |       |
|------|---|-------|
| 6.11 | that refresher courses be designed for each specialty to provide updating for PEs lacking recent experience in a specialty in which they have previously been certified.                                      | p. 22 |
| 6.12 | that current specialists in staff relations, training and development and human resources planning be certified immediately without taking the relevant program, provided they meet the established criteria. | p. 22 |
| 6.13 | that certification be available to non-PEs in appropriate circumstances.  | p. 23 |
| 6.14 | that department have the option of recommending trained practitioners be tested for certification without taking the certification program or after taking only those parts that are recommended for them.    | p. 23 |
| 6.15 | that a course be designed and made available on an as-required basis to provide training for departmental officers who act as tutors to candidates for certification.   | p. 23 |

## SECTION 7: PROMOTION

The Study Group recommends:

- |     |   |       |
|-----|---|-------|
| 7.1 | that the “Occupational certification factor” be activated in the PE Selection Standard and that the wording of this factor be as suggested in this report.                    | p. 25 |
| 7.2 | that the “Achievement, skills or aptitudes factor” in the PE Selection Standard be used in the selection process and that this factor be amended as suggested in this report. | p. 26 |

## SECTION 8: CAREER PATHS

The Study Group recommends:

- |     |   |       |
|-----|---|-------|
| 8.1 | that from entry onwards, the main thrust of PE development and training be to develop diversified and professional generalists, but with provision for a strong representation of specialists who will continue to be required. | p. 29 |
| 8.2 | that a mixed environment experience, particularly in the early stages of a PE’s development, should be encouraged.  | p. 30 |

- |     |  |       |
|-----|--|-------|
| 8.3 | that to permit departments to do more meaningful human resources planning for PEs, the Public Service Commission delegate staffing authority to departments to the PE-5 level. | p. 30 |
|-----|--|-------|

## SECTION 9: GENERALIST ORGANIZATION

The Study Group recommends:

- |      |   |       |
|------|---|-------|
| 9.1  | that the responsibility and accountability for personnel management in a department be reaffirmed as belonging to the deputy minister.  | p. 33 |
| 9.2  | that the division and delegation of responsibility below the deputy minister be clearly defined on a line/staff basis.  | p. 33 |
| 9.3  | that it be made clear that the personnel branch is carrying out its mandate on behalf of the deputy minister.   | p. 34 |
| 9.4  | that all authority in the personnel branch be seen as originating from the deputy minister and not directly from the central agencies.  | p. 34 |
| 9.5  | that the activities of a departmental personnel organization be grouped into five specialty areas, viz. staffing, classification, staff relations, human resources planning, and training and development.                                  | p. 36 |
| 9.6  | that the current stand-alone special personnel programs, and other programs with major personnel implications, be integrated with the five specialties.   | p. 36 |
| 9.7  | that personnel branches be organized into two basic areas: operations and specialties.  | p. 38 |
| 9.8  | that personnel operational units be established at regional and headquarters' levels.   | p. 38 |
| 9.9  | that these units be staffed with personnel generalists, pay and benefits staff and appropriate support staff, as well as with regional specialists as needed.   | p. 38 |
| 9.10 | that a series of formulae be established by the central agencies in consultation with departments, to assist deputy ministers in determining the optimum size of a personnel branch in relation to the size and complexity of a department. | p. 39 |

- 9.11 that one of the formulae be related to the optimum officer-support staff mix in a personnel branch. p. 39
- 9.12 that there be no attempt to impose on departments the generalist organization mode recommended in this report. p. 39
- 9.13 that a personnel audit review capability reporting to the deputy minister be established outside the personnel branch as part of the overall departmental audit function to examine all aspects of personnel management in relation to the operational programs. p. 39
- 9.14 that the central agencies review the division of responsibilities in each of the five specialty areas and the stand-alone programs, to remove overlaps and duplication and promulgate the results to all concerned via official channels. p. 40
- 9.15 that closer liaison be maintained between the central agencies so that departments obtain consistent advice. p. 40

**SECTION 10: PE COORDINATION CENTRE**

The Study Group recommends:

- 10.1 that a PE Coordination Centre be established in Treasury Board Secretariat, the purpose of which will be to establish and maintain occupational competence for personnel administrators by setting standards of knowledge and performance while promoting career paths that will allow and encourage them to broaden their skills thereby improving service to management. p. 41

**SECTION 11: IMPACT CONSIDERATIONS**

The Study Group recommends:

- 11.1 that departments be responsible for the salary, travel and living expenses of officers on training, for tuition costs associated with this training after the first year, and for the training costs of tutors. p. 46
- 11.2 that the central agencies fund the PE Coordination Centre and underwrite the pool of person-years required to further the development of PEs in departments. p. 46



- 11.3 that the central agencies underwrite the design, development and delivery of the various classroom programs required for at least the first year. p. 46

## **SECTION 12: THE MANAGEMENT CATEGORY**

The Study Group recommends:

- 12.1 that all PE positions be converted to the Management Category. p. 49
- 12.2 that the conversion of PE positions to the Management Category be effective April 1, 1982. p. 52
- 12.3 that the intention to proceed with conversion be announced as soon as possible. p. 52

## **SECTION 13: WORK SIMPLIFICATION**

The Study Group recommends:

- 13.1 that changes to all personnel management policies, procedures and forms issued by the central agencies be reviewed by a single central group to ensure that they do not overlap, contradict or duplicate existing issuances, and are complete. p. 54
- 13.2 that all requests for information on personnel management issued by the central agencies be reviewed by a single central group to prevent overloading of departments. p. 54
- 13.3 that there be a single information centre to maintain a record of personnel management studies being carried out by the central agencies and departments, a record of recommendations of previous studies and the reasons for not implementing recommendations. p. 55
- 13.4 that central agencies provide departments with information on forecasted vacancies and areas affected by work force reductions. p. 56
- 13.5 that managers and employees have easy access to statements of qualifications. p. 56
- 13.6 that departmental pay and benefits units be assigned responsibility for monitoring person-year p. 56

utilization, and for advising senior management of significant lapses as soon as they have been detected.

- |       |   |       |
|-------|---|-------|
| 13.7  | that a capacity to assist managers in establishing and maintaining the competency of their staff by the most cost-effective and timely means be included in the training and development specialty.   | p. 57 |
| 13.8  | that requirements for information be integrated to reduce the number of reports required from departments, and that the reports be in a format which is easy for the department to use.   | p. 57 |
| 13.9  | that there be greater participation of those in departments at the operational level in the initial development of policies, procedures and forms.  | p. 57 |
| 13.10 | that a regular validation process, including strong representation from user departments, be established to review policies, procedures and forms to ensure their currency and ease of application.   | p. 57 |
| 13.11 | that current personnel management legislation be reviewed and revised to be more responsive to the current environment, allow greater freedom in application procedures, reduce the number of acts, and provide greater commonality in definitions. | p. 58 |
| 13.12 | that the development and use of computer and other technologies in the preparation of personnel management policies, procedures, and forms be given a high priority.  | p. 58 |
| 13.13 | that departments work to increase the knowledge, skill and understanding of personnel management in line managers and senior managers' administrative unit staffs.  | p. 59 |
| 13.14 | that standard wording on personnel management responsibilities be prepared for inclusion in all managerial and supervisory job descriptions.  | p. 59 |
| 13.15 | that uniform standards be established for personnel management responsibilities and accountability for all managerial and supervisory performance evaluations, and that all departments be required to use them.                                    | p. 59 |

- 13.16 that in the area of policy development, central agencies also be responsible for the development of standard procedures and forms necessary to implement the policy. p. 60
- 13.17 that departments use these procedures and forms unless they can indicate that it would be more cost-effective to do otherwise. p. 60
- 13.18 that departments be discouraged from writing and printing employee booklets on personnel management subjects common across the Public Service, with that responsibility being assumed by the appropriate central agency. p. 60
- 13.19 that cost-benefit and impact analyses be required for each addition, change or cancellation to a policy, procedure or form or to a request for information. p. 61
- 13.20 that all personnel management policies and procedures be issued in a single family of publications, with a composite index and cross-reference system. p. 62
- 13.21 that all those with personnel management responsibilities receive periodic short summaries of changes in personnel management, including the location of more detailed information. p. 62
- 13.22 that feedback systems to advise originators of the status of their action requests be included in procedures, with a mandatory requirement for interim reports if delays are encountered. p. 62
- 13.23 that a formal personnel authorities clearance centre be established to ensure the coordination, integration and cost-effectiveness of policies and procedures issued by the Treasury Board Secretariat, the Public Service Commission and, with respect to pay and benefits matters, Supply and Services Canada. p. 63







- 13.16 qu'en ce qui concerne l'élaboration de la politique, les organismes centraux soient aussi responsables de l'élaboration de procédures et d'imprimés normalisés qui servent à la mise en application de la politique;
- p. 64
- 13.17 que les ministères utilisent ces procédures et ces imprimés, à moins qu'ils ne puissent démontrer qu'il serait plus économique de procéder autrement;
- p. 64
- 13.18 qu'on incite les ministères à ne pas composer et imprimer des brochures à l'attention des employés, portant sur des sujets communs à toute la Fonction publique dans le domaine de la gestion du personnel; et que cette responsabilité soit assumée par l'organisme central approprié;
- p. 64
- 13.19 que des analyses de rentabilité et de retombées soient faites toutes les fois que l'on apporte des ajouts, des modifications ou des radiations à une politique, une procédure ou un imprimé, et toutes les fois que l'on fait une demande d'information;
- p. 65
- 13.20 que toutes les politiques et procédures relatives à la gestion du personnel soient diffusées dans un même groupe de publications, avec un système de rappel approprié et répertorié;
- p. 66
- 13.21 que tous ceux qui assument des responsabilités dans la gestion du personnel reçoivent périodiquement de brefs résumés des modifications dans la gestion du personnel, avec références aux textes qui donnent des renseignements plus détaillés;
- p. 66
- 13.22 que les systèmes de rétroaction, destinés à tenir les intéressés au courant de l'évolution de leurs demandes d'intervention, soient inclus dans les procédures, avec l'exigence inéluctable de rapports intermédiaires en cas de retard prolongé des réponses;
- p. 66
- 13.23 qu'on établisse un centre officiel de coordination des autorisations du personnel qui aura pour tâche d'assurer la coordination, l'intégration et la rentabilité des politiques et des procédures promulguées par le Secrétariat du Conseil du Trésor, par la Commission de la Fonction publique et, en ce qui concerne la rémunération et les avantages sociaux, par Approvisionnement et Services Canada.
- p. 67

- 13.8 que les demandes d'information soient groupées pour réduire le nombre des rapports que l'on exige des ministères, et que les rapports soient présentés de telle façon que les ministères puissent les utiliser facilement; p. 61
- 13.9 que la participation des fonctionnaires ministériels au niveau opérationnel soit plus importante au cours du stage initial de la préparation des politiques, des procédures et des imprimés; p. 61
- 13.10 que l'on établisse un processus régulier de validation, avec une forte représentation des ministères-clients, pour réviser les politiques, les procédures et les imprimés, afin de s'assurer qu'ils sont d'actualité et faciles d'application; p. 61
- 13.11 que la législation actuelle relative à la gestion du personnel soit revue et corrigée afin qu'elle soit mieux adaptée au milieu actuel, que l'on jouisse d'une plus grande liberté relativement aux procédures d'application, que l'on réduise le nombre des décrets, et que l'on apporte plus d'uniformité aux définitions; p. 61
- 13.12 que la mise en application et l'utilisation de l'information et d'autres technologies pour la préparation des politiques, des procédures et des imprimés relatifs à la gestion du personnel soient mises en tête de liste des priorités; p. 62
- 13.13 que les ministères s'efforcent à donner aux gestionnaires axiaux et aux employés des sous-sections administratives des gestionnaires supérieurs une meilleure connaissance, de meilleures compétences et une meilleure compréhension de la gestion du personnel; p. 63
- 13.14 que l'on prépare des définitions standard des responsabilités relatives à la gestion du personnel et que ces définitions soient incluses dans les descriptions des emplois de gestion et de surveillance; p. 63
- 13.15 qu'on établisse des normes uniformes des responsabilités et de l'imputabilité dans le domaine de la gestion du personnel qui feront partie des évaluations de rendement aux niveaux de la gestion et de la surveillance, et auxquelles tous les ministères devront se conformer; p. 63

12.3 que l'intention de procéder à la conversion soit annoncée  
p. 55 dès que possible.

### SECTION 13: SIMPLIFICATION DU TRAVAIL

Le groupe d'étude recommande

13.1 que les modifications apportées par les organismes cen-  
traux aux politiques, procédures et imprimés relatifs à  
la gestion du personnel soient approuvées par un seul  
groupe central afin que les initiatives n'empiètent pas les  
unes sur les autres, qu'elles ne se contredisent pas, ne  
fassent pas double emploi, et qu'elles soient complètes;  
p. 57

13.2 que toutes les demandes de renseignements faites par les  
organismes centraux relativement à la gestion du per-  
sonnel soient soumises à un seul groupe central afin  
d'éviter aux ministères des surcharges de travail;  
p. 58

13.3 qu'on établisse un centre unique d'information qui pro-  
cèdera à l'enregistrement des études entreprises par les  
organismes centraux et les ministères sur la gestion du  
personnel, à l'enregistrement des études précédentes et  
des raisons pour lesquelles aucune suite n'a été donnée  
aux recommandations;  
p. 59

13.4 que les organismes centraux fournissent aux ministères  
l'information sur la prévisibilité des postes vacants et des  
domaines affectés par les réductions de personnel;  
p. 59

13.5 que les gestionnaires et les employés puissent disposer  
sans difficulté de données de qualité;  
p. 60

13.6 que l'on donne aux sous-sections de la rémunération et  
des avantages sociaux dans les ministères la responsabilité  
de contrôler l'utilisation de la réserve d'années-personnes,  
et d'aviser le groupe de la gestion supérieure de caducités  
significatives dès leur détection;  
p. 60

13.7 que la capacité d'aider les gestionnaires à former et à  
maintenir la compétence de leurs employés par les  
moyens les plus rentables et les plus opportuns fasse  
partie de la spécialité de la formation et du perfection-  
nement;

SECTION 10: CENTRE DE COORDINATION DES PE

Le groupe d'étude recommande

- 10.1 la création d'un Centre de coordination des PE au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor dont l'objectif sera de développer et de maintenir la compétence des administrateurs du personnel en établissant des normes relatives aux connaissances et au rendement tout en faisant connaître des profils de carrière qui leur permettront de développer leurs aptitudes, et les encourageront à le faire, afin d'améliorer les services qu'ils rendent à l'administration.

SECTION 11 : QUELQUES CONSIDÉRATIONS SUR LES RETOMBÉES

Le groupe d'étude recommande

- 11.1 que les ministères paient les traitements ainsi que les dépenses relatives aux déplacements et à la nourriture des agents en période de formation, qu'ils acquittent aussi, après la première année, les frais d'enseignement relatifs à ce programme de formation et les frais de formation des tuteurs;
- 11.2 que les organismes centraux financent le Centre de coordination des PE et qu'ils souscrivent à la réserve d'années-personnes nécessaires à l'amélioration de la formation des PE dans les ministères;
- 11.3 que les organismes centraux souscrivent, au moins pour la première année, à la préparation et à l'enseignement des divers programmes requis de formation en salle de classe.

SECTION 12: CATÉGORIE DE LA GESTION

Le groupe d'étude recommande

- 12.1 que tous les postes de PE soient convertis à la Catégorie p. 52 de la gestion;
- 12.2 que la mise en application de la conversion des postes PE à la Catégorie de la gestion soit prévue pour le 1<sup>er</sup> avril 1982;

- 9.6 que les programmes spéciaux de gestion du personnel de caractère individualiste et d'autres programmes existants qui touchent de près le domaine du personnel soient intégrés dans les cinq spécialités; p. 38
- 9.7 que les directions du personnel soient réparties en deux domaines fondamentaux : les opérations et les spécialités; p. 40
- 9.8 que les services opérationnels du personnel soient situés aux niveaux régionaux et au siège de l'administration centrale; p. 40
- 9.9 que ces services soient dotés par des généralistes de la gestion du personnel, par un personnel de la rémunération et des avantages sociaux, par un personnel de soutien approprié et, le cas échéant, par des spécialistes régionaux; p. 40
- 9.10 qu'une série de formules soit établie par les organismes centraux, de concert avec les ministères, afin d'aider les sous-ministres à déterminer l'importance optimale d'une direction du personnel selon l'importance et la complexité du ministère en cause; p. 41
- 9.11 que l'une de ces formules s'applique à la combinaison appropriée d'agents/personnel de soutien; p. 41
- 9.12 qu'on ne tente pas d'imposer aux ministères le type d'organisation axé sur les généralistes recommandé dans ce rapport; p. 42
- 9.13 que l'on trouve un moyen de vérification du personnel à l'extérieur des services du personnel et qu'il en soit fait rapport au sous-ministre dans le cadre de la fonction de vérification générale du ministère et en rapport avec les programmes opérationnels; p. 42
- 9.14 que les organismes centraux réétudient le partage des responsabilités entre chacun des cinq domaines de spécialisation et les programmes individualistes afin d'éviter tout chevauchement et toute dualité. Ils devront communiquer les résultats à tous les intéressés par les voies officielles; p. 42
- 9.15 qu'il y ait plus de communication entre les organismes centraux afin que les ministères reçoivent des conseils plus concordants. p. 42



SECTION 8: PROFILS DE CARRIÈRE

Le groupe d'étude recommande

- 8.1 que, dès l'admission au groupe, le rôle majeur du programme de formation et de perfectionnement du groupe PE soit de former des généralistes polyvalents et professionnels tout en continuant à former un grand nombre de spécialistes dont on aura toujours besoin;
- 8.2 que l'on encourage l'expérience dans des milieux de travail variés, surtout au cours des phases initiales de la formation des PE;
- 8.3 que la Commission de la Fonction publique délègue l'autorité de la dotation en personnel dans les ministères au niveau PE-5, afin de permettre aux ministères de procéder à une planification plus rationnelle des ressources humaines pour les PE.

p. 31

SECTION 9: ORGANISATION AXÉE SUR LES GÉNÉRALISTES

Le groupe d'étude recommande

- 9.1 qu'on réaffirme que la responsabilité et l'imputabilité en matière de gestion du personnel dans un ministère appartiennent au sous-ministre;
- 9.2 que le partage et la délégation des responsabilités à des niveaux inférieurs à celui de sous-ministre soient claires; ment définis sur la base de personnel axial;
- 9.3 que l'on démontre clairement que la division du personnel exécute son mandat au nom du sous-ministre;
- 9.4 que l'on rende évident que l'autorité de la division du personnel émane du sous-ministre et non des organismes centraux;
- 9.5 que les activités du service du personnel d'un ministère soient groupées dans cinq domaines spécialisés, soit la dotation, la classification, les relations de travail, la planification des ressources humaines, la formation et le perfectionnement;

p. 35

p. 35

p. 35

p. 36

p. 38

## SECTION 7: PROMOTION

Le groupe d'étude recommande

- 6.10 qu'une fois l'accréditation accordée, les candidats la conservent tant et aussi longtemps qu'ils ne font pas preuve d'incompétence ou d'abus; p. 23
- 6.11 que l'on organise des cours de perfectionnement dans chaque spécialité destinés aux PE qui manquent d'expérience récente dans une spécialité où ils ont été accrédités, afin de leur permettre de mettre leurs connaissances à jour; p. 24
- 6.12 que les spécialistes dans les domaines des relations de travail, de la formation et du perfectionnement, et de la planification des ressources humaines soient immédiatement accrédités sans suivre le programme correspondant, à la condition qu'ils satisfassent aux critères établis; p. 24
- 6.13 que, dans certains cas, on accorde l'accréditation à des employés qui ne sont pas du groupe PE; p. 24
- 6.14 que les ministères aient la possibilité de recommander des employés d'expérience pour qu'ils passent les tests d'accréditation sans suivre le programme d'accréditation, ou après qu'ils aient suivi les cours qui leur ont été recommandés; p. 24
- 6.15 que l'on prépare un cours, disponible en cas de nécessité, destiné à former les agents ministériels qui agiront comme tuteurs des candidats à l'accréditation. p. 25
- 7.1 que le «facteur d'accréditation professionnelle» soit incorporé aux normes de sélection des PE et que la définition de ce facteur soit celle qui a été proposée dans cette étude; p. 27
- 7.2 que le facteur réalisations, compétences ou aptitudes dans les normes de sélection des PE fasse partie des méthodes de sélection et que ce facteur soit amendé de la façon recommandée dans cette étude. p. 28

- 5.11 p. 17 que ces personnes puissent suivre le cours s'ils le désirent;
- 5.12 p. 18 que les personnes recrutées en dehors du groupe PE qui ont été nommées au niveau PE-4 ou à des niveaux supérieurs après la mise en application du programme soient exemptées de l'exigence de base de suivre avec succès le Programme avancé de perfectionnement des PE. Cette exemption s'applique à une affectation initiale ou subéquente, mais les gestionnaires se réservent le droit de déterminer le cas échéant quels seront les cours du programme que ces personnes devront suivre après leur nomination.

## SECTION 6: ACCRÉDITATION

Le groupe d'étude recommande

- 6.1 p. 20 que le programme actuel d'accréditation soit maintenu;
- 6.2 p. 20 que le programme soit amélioré en élargissant la portée du cours et en modifiant la méthode de présentation;
- 6.3 p. 21 que le programme actuel d'accréditation en classification soit maintenu;
- 6.4 p. 21 que le cours ce soit pas actuellement modifié;
- 6.5 p. 21 que les modifications au cours et les ajustements administratifs dans la méthode d'accréditation coïncident avec l'adoption des autres recommandations connexes de ce rapport;
- 6.6 p. 21 que l'on mette sur pied des programmes d'accréditation dans les spécialités des relations de travail, de la formation et du perfectionnement, et de la planification des ressources humaines.
- 6.7 p. 23 qu'on forme des comités de normes d'accréditation pour chacune des cinq spécialités;
- 6.8 p. 23 que le Centre de coordination des PE ait la gestion des programmes d'accréditation;
- 6.9 p. 23 que l'on adopte les normes d'accréditation et les lignes du programme de spécialité élaborées par le groupe d'étude, après leur validation par les ministères;

## SECTION 5: PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT

Le groupe d'étude recommande

- 5.1 qu'un programme nommé «Programme de perfectionnement des PE» soit conçu et adopté; p. 14
- 5.2 que ce programme soit de nature générale; p. 14
- 5.3 que le programme englobe les principes généraux et les compétences que l'on exige de la gestion du personnel, les influences du milieu de la Fonction publique au sein de laquelle elle s'exerce, et qu'il comprenne un aperçu historique et pratique des principales facettes de chacune des cinq spécialités du groupe PE; p. 14
- 5.4 que tous les nouveaux employés du groupe PE soient obligés de suivre les cours du programme au complet ou en partie suivant leur expérience et leurs activités passées; p. 14
- 5.5 qu'un programme portant le nom de «Programme avancé de perfectionnement des PE» soit conçu et adopté; p. 16
- 5.6 que si l'on veut suivre le Programme avancé de perfectionnement des PE, il faudra être de niveau PE-3 et être accrédité dans au moins une des cinq spécialités; p. 16
- 5.7 que la réussite du Programme avancé de perfectionnement des PE, ainsi qu'à un examen d'ensemble, soit une condition essentielle pour une promotion à un niveau supérieur à PE-3; p. 16
- 5.8 que les personnes susceptibles d'être promues à un niveau supérieur aient priorité pour suivre le Programme avancé de perfectionnement des PE; p. 17
- 5.9 qu'il s'écoule un délai de deux ans après la mise en application de la recommandation avant que le Programme avancé de perfectionnement des PE ne devienne obligatoire en vue de l'obtention d'une promotion à un niveau supérieur à PE-3; p. 17
- 5.10 que les titulaires de postes PE-4 ou de niveaux plus élevés au moment de la mise en application du programme soient exemptés de l'exigence de base de suivre avec succès le Programme avancé de perfectionnement des PE pour toutes futures affectations dans le groupe des PE; p. 17

LISTE DES RECOMMANDATIONS

SECTION 4: ADMISSION AU GROUPE PE

Le groupe d'étude recommande

- 4.1

p. 8

d'intensifier le recrutement pour le groupe PE dans les universités et les collèges en utilisant le programme des stagiaires en administration, et que le recrutement externe pour les employés du personnel de niveau agent, PE-D à SX-3, n'exécède pas 20% du recrutement total;
- 4.2

p. 10

que, comme mesure temporaire, tous les candidats pour l'admission au groupe PE, à l'exception de ceux qui possèdent l'expérience de la gestion du personnel, soient tenus de passer le test d'aptitudes générales en administration (TAGA);
- 4.3

p. 10

que la Commission de la Fonction publique élabore un test particulier destiné à déterminer les possibilités de succès des candidats dans le domaine de la gestion du personnel;
- 4.4

p. 11

que, dès qu'il sera préparé, ce test fasse obligatoirement partie du système de sélection pour l'admission au groupe PE en remplacement du TAGA et qu'il soit imposé à tous les candidats à l'exception de ceux qui possèdent déjà une bonne expérience de la gestion du personnel;
- 4.5

p. 11

que les PE de niveaux supérieurs et ayant de l'expérience (incluant les directeurs du personnel) fassent partie des membres des comités de sélection au niveau de l'admission, afin de s'assurer que des facteurs importants, tels que les possibilités de perfectionnement dans le domaine des PE, puissent être évalués de façon précise;
- 4.6

p. 12

que l'on constitue une réserve d'années-personnes qui sera gérée par le Centre de coordination de la gestion du personnel (voir la section 10) pour faciliter le recrutement et l'entraînement de candidats possibles pour les PE.



- (c) Faire preuve de *discretion* dans l'application des pratiques habituelles de la gestion du personnel et en profitant de leur flexibilité inhérente pour mieux servir l'esprit d'une politique ou d'un règlement.
- (d) Avoir une bonne *perception* des exigences organisationnelles et des besoins des employés pour arriver à comprendre tous les points de vues.
- (e) *Réagir avec promptitude* à la diversité des situations et des clients. Le service de la gestion du personnel doit être adéquat quelle que soit la difficulté de la situation. On ne doit jamais refuser aucun service, ni ne le donner qu'en partie, sans raison valable.
- (f) *Inspirer confiance* lorsqu'on leur confie des renseignements confidentiels ou qu'ils doivent s'occuper de situations délicates. Ils doivent reconnaître et accepter le principe de la liberté d'accès à l'information tout en observant le caractère essentiellement confidentiel de l'information dont ils sont les dépositaires.
- Ils ne doivent jamais donner de renseignements aux cadres hiérarchiques, à leurs collègues ou à n'importe qui d'autres en échange de faveurs, ou pour se donner de l'importance comme détenteurs d'information confidentielle. À moins qu'on ne l'exige de façon expresse ou qu'ils aient obtenu l'autorisation de le faire, ils ne doivent jamais passer de renseignements à de tierces personnes.
- (g) *S'engager* dans la pratique de la déontologie.
- On ne peut demander à un administrateur du personnel de déroger à la déontologie de la gestion du personnel ou d'un autre groupe professionnel. Afin d'observer la pratique déontologique de la gestion du personnel, il peut arriver qu'un administrateur soit obligé de tenir tête respectueusement aux cadres supérieurs.
5. C'est par son comportement qu'un administrateur du personnel peut imposer le respect envers le système de la gestion du personnel de la Fonction publique du Canada et les agents qui oeuvrent au sein de ce système.
6. C'est en devenant membre d'une association professionnelle reconnue qu'il est parfois plus facile d'atteindre et de maintenir un haut niveau déontologique.

## CODE DE DÉONTOLOGIE

1. L'administrateur du personnel, en tant qu'employé de la Fonction publique du Canada, est soumis aux exigences et aux restrictions de tous les fonctionnaires de la façon définie par la loi, les règlements et les directives des organismes centraux et du ministère auquel il est affecté. Il est essentiel qu'il ait une connaissance et une compréhension approfondie de ces exigences et de ces restrictions pour guider son comportement face aux conflits d'intérêts, au caractère confidentiel des choses, au sectarisme politique, et à l'opinion publique.

2. L'administrateur du personnel doit respecter autant l'esprit que la lettre des politiques et des pratiques de la gestion du personnel dans la Fonction publique, autant dans son travail que dans son comportement. Cela veut dire qu'il doit non seulement faire abstraction de toute discrimination de sexe, de race, d'origine ethnique, de couleur, de religion, d'état civil ou d'âge, mais il doit aussi réagir avec promptitude pour promouvoir et assurer l'égalité des chances pour tous et l'équité dans toutes les pratiques de la gestion du personnel.

3. L'administrateur du personnel doit entretenir de bonnes relations de travail avec des groupes et des individus de tous genres, le grand public, les cadres hiérarchiques, les employés, d'autre ministères, les organismes centraux et ses collègues. Cela peut créer beaucoup de conflits d'intérêts. Un engagement et un comportement orienté vers des objectifs précis permettront de clarifier les exigences déontologiques.

4. Tous les administrateurs du personnel doivent s'engager à donner un bon service et le donner en temps opportun, sans compromission, en assumant leurs devoirs fondamentaux qui consistent à promouvoir les intérêts du personnel.

Pour maintenir le haut niveau de leurs services, ils doivent :

(a) Acquiescer et maintenir un niveau de *compétences* pour leur permettre de donner de l'aide et des conseils de haut calibre.

(b) Posséder un *bon jugement* pour évaluer leurs propres compétences et utiliser ces dernières au maximum, tout en se rendant compte de la limite de leurs possibilités et en consultant des experts en cas de besoin.

56. Incorporer les exigences linguistiques d'un poste dans la classification de ce poste.
57. Encourager les méthodes de traitement des mots pour tenir à jour l'exemplaire permanent des descriptions d'emplois.
58. Etablir une révision programmée des descriptions d'emplois afin d'identifier les obstacles inutiles auxquels on se heurte pour pourvoir à des postes, en relation avec des groupes d'intérêts spéciaux.
59. Clarifier les implications juridiques de la signature d'un titulaire sur la description de son emploi.
60. Clarifier la nécessité pour un nouveau surveillant de contresigner toutes les descriptions d'emplois existantes.
61. S'assurer que les directions du personnel ont un personnel suffisant pour aider les cadres hiérarchiques à préparer leurs descriptions d'emplois.
62. Augmenter les connaissances des spécialistes en classification sur les principes d'organisation.
63. Exiger la préparation de l'énoncé fondamental de qualités lors de l'élaboration de la description d'emploi.
64. Etablir des critères fondamentaux de titres d'emplois.

40. Augmenter la marge générale des besoins en formation dans les prévisions des programmes pour répondre à des besoins qui pourraient se manifester au cours de l'année et qu'il était impossible de prévoir.
41. Elaborer une demande normalisée d'inscription aux cours, à l'usage de toute la Fonction publique.

42. Etablir des objectifs de rendement pour tous les cours de la CFP.

43. Exiger que l'on puisse, à la fin des cours de formation, apporter une preuve que l'objectif des cours a été atteint.

44. Augmenter dans les ministères et les organismes centraux, l'utilisation de la technologie informatique pour tenir à jour des archives sur la formation.
45. Tenir le *Manuel de gestion du personnel* à jour par des modifications en fonction de l'évolution des situations, de la terminologie et du mémoire de juillet 1980 sur la formation et la perfectionnement.

46. Etudier la valeur de l'information ministérielle relative à la formation.
47. Restreindre la définition de la formation par l'exclusion de fonctions qui ne font pas partie des crières normalement acceptés.

48. Favoriser la correspondance, les études personnelles et les cours libres.

### Classification

49. Normaliser et simplifier les procédures de tous les ministères.

50. Demander aux ministères de mettre à jour des programmes de formation élaborés par les organismes centraux.

51. Normaliser la feuille couverture des descriptions d'emploi.

52. Fournir aux gestionnaires et aux employés un exemplaire de la description d'emploi approuvée.

53. Inclure la vérification des descriptions d'emplois dans le processus d'évaluation des rendements.

54. Encourager la création de postes parallèles pour permettre la dotation anticipée.

55. Normaliser et simplifier la procédure de numération dans toute la Fonction publique.

27. Rendre obligatoire l'examen de toutes les demandes relatives à la gestion du personnel qui, d'après les règlements, doivent être affichées par le personnel des relations de travail du ministère.
  28. Poser des tableaux d'affichage réservés exclusivement à l'information se rapportant à la gestion du personnel.
  29. Organiser, dans l'ensemble de la Fonction publique, de nouveaux cours de formation initiale destinés aux commis de la rémunération et des avantages sociaux.
  30. Accorder aux employés que leurs chèques de paye soient déposés directement à leurs comptes de banque.
  31. Normaliser les procédures et les imprimés de la rémunération et des avantages sociaux.
  32. Préparer, imprimer et distribuer un imprimé spécial normalisé concernant les bénéficiaires autorisés des griefs, et qui devra être apposé sur le tableau d'affichage.
- Formation et perfectionnement**
33. Supprimer «l'étude des demandes» en tant que moyen pour obtenir de la CFP qu'elle donne des cours de perfectionnement individuels aux employés qui en ont besoin.
  34. Etablir le calendrier de cours de la CFP en se servant des registres de présence antérieurs et en maintenant un dialogue avec les ministères.
  35. Fixer les frais des cours de la CFP à un niveau plus réaliste afin qu'ils se comparent de façon plus favorable à ceux des écoles de formation du secteur privé.
  36. Elaborer une formule de coûts normalisée que les ministères pourraient utiliser pour déterminer s'il est plus économique de payer des cours dispensés à l'extérieur de leur ministère que d'élaborer et de dispenser leurs propres cours.
  37. Préparer un imprimé sommaire d'analyse initiale que les gestionnaires devront remplir et conserver comme partie intégrante de la vérification à rebours pour les décisions à prendre en matière de formation.
  38. Elaborer un questionnaire normalisé d'évaluation des cours, de portée générale, à l'usage de tous les ministères.
  39. Modifier les codes financiers afin de pouvoir identifier tous les coûts de la formation.



14. Demander à la CFP de constituer une réserve de relève, interne et temporaire, pour les secteurs où il y a un grand roulement de personnel.

15. Encourager la dotation anticipée pour les secteurs à grand roulement de personnel et pour les postes critiques lorsque la date de départ est confirmée.

16. Demander à la CFP de consolider les avis d'affichage et de préparer de courts résumés sur les postes vacants pour fins de diffusion et d'affichage dans le domaine des concours.

17. Encourager l'utilisation des inventaires.

18. Demander à la CFP et au CT de préparer des schémas de débits de travail types qui indiqueraient si des mesures concourantes peuvent être prises de façon accélérée pour pourvoir à un poste vacant.

19. Constituer des inventaires de personnes qualifiées pour des groupes spéciaux qu'il sera obligatoire de consulter au cours du processus de dotation.

20. Réviser les instructions relatives aux dépenses et à la mise en disponibilité des candidats qui doivent se déplacer pour se présenter devant le comité de sélection.

21. Elaborer des mécanismes destinés à décourager les candidats qui n'ont pas l'intention d'accepter un poste en cas de succès à un concours.

### Relations de travail, rémunération et avantages sociaux

22. Ne demander qu'aux principaux ministères-clients et aux organismes qui ont un nombreux personnel de soumettre des réponses détaillées aux demandes relatives aux griefs des groupes de gestion, et des analyses sur les offres faites au cours des négociations avec les syndicats.

23. Etablir des listes perpétuelles des employés désignés sur le modèle des exclusions pour fonctions administratives et confidentielles.

24. Clarifier et promulguer les critères en matière d'exclusions pour fonctions administratives et confidentielles.

25. Communiquer aux deux parties, dans un délai ne dépassant pas vingt-quatre heures, le résultat des décisions arbitrales sur lesquelles on s'est arrêté.

26. Normaliser l'inclusion des sommaires de la haute direction dans les rapports officiels sur les décisions arbitrales.

## **Dotation en personnel**

11. Clarifier la définition du « mérite » et identifier ses principes fondamentaux en attachant une importance particulière aux groupes sous-représentés.

12. Amender les politiques et les procédures de la Commission de la Fonction publique pour réduire les délais de dotation d'un poste

— en continuant d'accorder aux ministères l'autorisation d'annoncer en cas de besoin les avis de concours aux principaux groupes d'utilisateurs en dehors de la Fonction publique;

— en encourageant les ministères à faire un plus grand usage des listes d'admissibilité pour des nominations de niveau inférieur à des postes similaires;

— en mitigeant les domaines des concours sous réserve de la documentation obligatoire sur les raisons d'être;

— en redéfinissant les nominations sans concours;

— en exigeant d'un employé qu'il expose ses raisons avant d'autoriser un jugement en appel;

— en établissant des délais entre les différentes étapes d'un jugement en appel;

— en faisant une enquête sur les avantages qu'il y aurait à prendre en considération l'ancienneté et la durée du rendement pour la nomination à des postes de la catégorie opérationnelle, lorsque le choix basé sur le mérite est difficile à faire;

— en autorisant les ministères à procéder à la dotation à partir des listes de priorités, quels que soient le groupe et le niveau, sous réserve de la documentation obligatoire;

— en encourageant l'attention que l'on porte aux personnes sur les listes des mutations;

— en faisant disparaître de l'esprit de certains employés le sentiment d'opprobre qu'ils prêtent à la liste des mutations.

13. Demander à la Commission de la Fonction publique (CCF) de préparer et de distribuer aux ministères un schéma des règles qui s'appliquent aux délais légaux.

RECOMMANDATIONS SUPPLEMENTAIRES

*Les présentes recommandations découlent des conclusions formulées dans les documents de travail des membres du groupe d'étude et ne figurent pas dans le rapport.*

Planification des ressources humaines

1. Intégrer toute la planification des ressources humaines dans une seule fonction et un seul plan.
2. Instruire les organismes centraux de grouper tous les plans gouvernementaux relatifs aux ressources humaines et de les soumettre aux ministères pour fins d'orientation et de prises de décisions dans le domaine de la formation.
3. Améliorer l'intégration de la planification des ressources humaines dans le cycle financier.
4. Etudier en temps opportun les opinions reçues sur les plans d'exécution.
5. Normaliser, pour l'ensemble de la Fonction publique, les formulaires d'évaluation des rendements, et comparer les coûts de la reproduction par la photocopie avec ceux des imprimés à exemplaires multiples et papiers carbonés en relation avec le nombre de copies requises.
6. Modifier la case des recommandations de formation sur le formulaire d'évaluation des rendements pour se conformer aux récentes modifications apportées à la politique de la formation.
7. Ajouter à chaque rapport de rendement la liste des cours de formation suivis et l'expérience acquise depuis le rapport précédent.
8. Préciser qu'un employé doit signer le formulaire d'évaluation du rendement à la suite de l'agent évaluateur.
9. Ajouter la vérification des descriptions d'emplois aux exigences des examens des rendements pour établir les objectifs de l'année suivante.
10. Prévoir une case pour la signature de l'employé à l'effet qu'aucun perfectionnement ne sera prévu pour d'autres postes si l'employé ne désire ni promotion ni mutation.

## Responsabilités

Le conseil aura la responsabilité d'étudier toutes les demandes que les organismes centraux adressent aux ministères relatives à la gestion du personnel, pour vérifier qu'elles sont rentables et complètes, qu'elle n'empiètent pas les unes sur les autres, qu'elles ne fonnent pas double emploi, qu'elles ne se contredisent pas, et que les délais d'exécution sont raisonnables par rapport aux autres demandes faites par les organismes centraux aux ministères.

Le secrétariat aura pour fonction :

- d'analyser tous les projets soumis à la considération du conseil pour déterminer s'ils répondent aux critères établis, et proposer que tous les problèmes identifiés soient mis à l'ordre du jour;
  - de présenter les projets (accompagnés de problèmes non résolus) au conseil afin que ce dernier les sanctionne ou propose des modifications;
  - de promouvoir les décisions en informant les services intéressés par un moyen commun de communication;
  - de compiler et de distribuer périodiquement à tous les gestionnaires et surveillants des résumés sur les modifications apportées à la gestion du personnel;
  - d'obtenir la liste des études qui se font sur la gestion du personnel et des copies des études faites précédemment, ainsi que les raisons pour lesquelles des recommandations avaient été rejetées;
  - de tenir à jour le lexique officiel des termes relatifs à la gestion du personnel dans les deux langues officielles;
  - de tenir à jour la liste maîtresse et le calendrier de toutes les demandes adressées aux ministères relativement à la gestion du personnel;
  - d'administrer les moyens de communication de la gestion du personnel.
- Le groupe d'étude a également fait un certain nombre de suggestions relatives aux procédures d'exécution qui seront soumises à ceux qui auront pour tâche d'établir le centre de coordination.

CENTRE DE COORDINATION DES AUTORISATIONS DU PERSONNEL

Organisation

Le Centre de coordination des autorisations du personnel devrait se composer, d'une part, d'un conseil dont les membres seraient recrutés parmi les cadres supérieurs des organismes centraux ayant la responsabilité des politiques, des règlements et des procédures relatives à la gestion du personnel, et, d'autre part, d'un petit secrétariat permanent.

On a proposé que les membres du conseil soient les suivants :

Secrétariat du Conseil du Trésor

Sous-secrétaire, Direction de la politique du personnel (Coprésident)  
Sous-secrétaire, Direction des langues officielles

Commission de la Fonction publique

Président de la Commission de la Fonction publique (Coprésident)

Approvisionnement et Services Canada

Sous-ministre adjoint, Services opérationnels

Membres nommés d'office

Représentant du Bureau du Conseil Privé qui tiendra le centre au courant des initiatives gouvernementales relatives à la gestion du personnel au sein de la Fonction publique.

Représentant du Bureau du Contrôleur général qui fournira des renseignements basés sur des observations faites à la suite de recherches sur les aspects de la gestion relatifs au personnel.

Secrétariat

Le personnel du secrétariat sera recruté parmi les employés des services de coordination, d'interprétation et de publication du Secrétariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la Fonction publique et du ministère des Approvisionnement et Services. Ce personnel sera affecté au centre de coordination pour un long terme.



## CENTRE DE COORDINATION DES PE

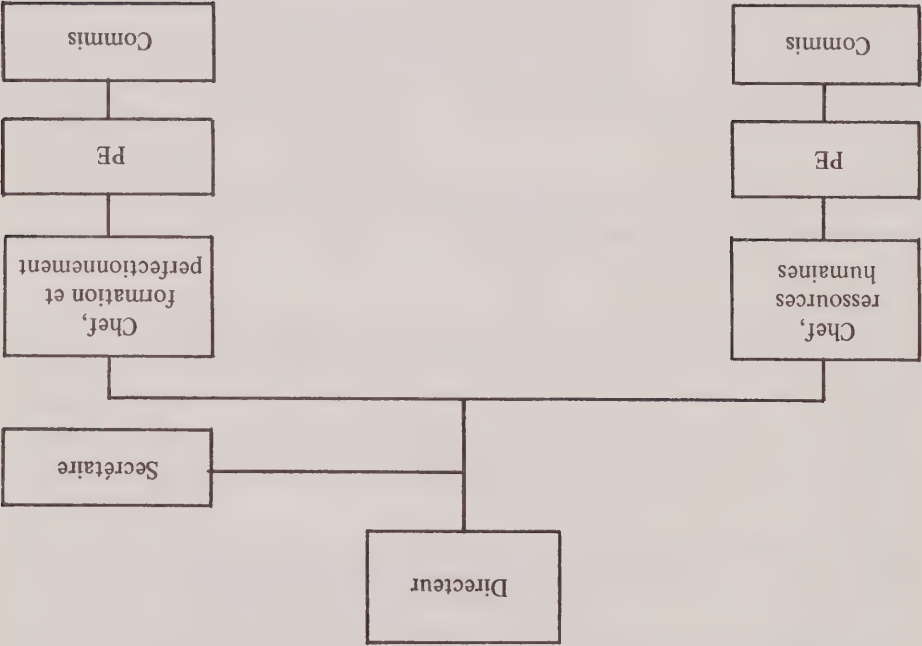
### Principales fonctions du chef de la planification des ressources humaines

- Constituer et mettre à jour des banques de données
- Agir de façon positive
- Aider les ministères dans la planification des ressources humaines relativement aux PE
- Conseiller les personnes et les groupes
- Etablir et maintenir les priorités relatives au perfectionnement
- Maintenir un inventaire des tuteurs et de membres du conseil dans le cadre de l'accréditation
- Elaborer les plans de carrière
- Faire le test des progrès réalisés par les candidats inscrits au programme d'accréditation
- Préparer des rapports périodiquement
- Prévoir les besoins des fonctions et des postes
- Faciliter les mutations latérales

### Principales fonctions du chef de la formation et du perfectionnement

- Coordination du contrôle et de l'enregistrement de l'accréditation.
- Conseils aux personnes et aux groupes.
- Liaison avec les instructeurs de la FP.
- Liaison avec les instructeurs ministériels.
- Elaboration et évaluation des cours et des affectations.
- Prévisions des besoins en formation et en perfectionnement.
- Politiques de formation.
- Liaison avec les organismes centraux concernant la nature des programmes de formation et la façon de les donner.

CENTRE DE COORDINATION DES PE



Principales fonctions du directeur

- Administration.
- Liaison visant à favoriser la compréhension du programme et le faire accepter.
- Liaison avec la gestion supérieure.
- Liaison avec la CFP et les ministères.
- Etablissement d'une réserve centralisée d'années-personnes.
- Elaboration et mise à jour des priorités concernant les activités et les clients.
- Contrôle des pratiques de la dotation conformément aux besoins d'accréditation.
- Liaison avec les spécialistes en classification et en dotation du personnel.
- Maintien des normes de rémunération et des avantages sociaux.

NIVEAU	OBJECTIF	EMPLOI Titre ou spécialité	Spécialité d'accréditation	Milieu de travail	Spécialité	FORMATION Hors des spécialités
Sixième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste d'agent dans les ressources humaines au niveau supérieur de maîtrise.	– Gestion des carrières – Conseiller en plan. des ress. humaines				
Septième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste d'agent dans les ressources humaines au niveau supérieur de maîtrise.	– Directeur planif. des ressources humaines.		Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.		

NIVEAU	OBJECTIF	EMPLOI	Milieu de travail	Spécialité	FORMATION
Deuxième niveau fonctionnel (suite)	<p><b>Facultatif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coord. adj. plan. ressources humaines</li> <li>– Coord. programmes spéciaux</li> <li>– Agt des statistiques.</li> </ul>	Spécialité d'accréditation			Hors des spécialités
Troisième niveau fonctionnel	<p>Fournir un emploi pour occuper un poste de spécialiste en ressources humaines au niveau d'expert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coord. sup. de planification des ressources humaines</li> <li>– Planification gest. prov. du pers. (Formation)</li> <li>– Statistiques inf. sur la man-d'oeuvre.</li> </ul>	Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.		<b>Obligatoire</b> Cours avancé de perfectionnement des P.E.	<p><b>Facultatif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Elaboration des politiques</li> <li>– Elaborations organiques</li> <li>– Analys. statistiques</li> <li>– Analys. d'évaluation.</li> </ul>
Quatrième niveau fonctionnel	<p>Fournir un emploi pour occuper un poste d'agent dans les ressources humaines au niveau d'expert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chef, sect. de plan. des ress. humaines</li> <li>– Conseiller en plan. des ress. humaines</li> <li>– Chef, gest. prov. du personnel</li> <li>– Gest. des carrières.</li> </ul>	Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.			<ul style="list-style-type: none"> <li>– Orientation</li> <li>– Préparation des questionnaires</li> <li>– Besoin de formation pour la catégorie de la gestion.</li> </ul>
Cinquième niveau fonctionnel	<p>Fournir un emploi pour occuper un poste d'agent dans les ressources humaines au niveau supérieur de maîtrise.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Chef, planification des ress. humaines</li> <li>– Chef, éval. des systèmes</li> <li>– Chef form. et perf. en plan. des ress. humaines</li> <li>– Conseiller en plan. des ress. humaines</li> <li>– Chef, Div. coord. de la planification.</li> </ul>	Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.			

PLAN TYPE DE CARRIÈRE

– GROUPE PE – AGENT DES RESSOURCES HUMAINES – SPÉCIALISTE

NIVEAU	OBJECTIF	EMPLOI			FORMATION	
		Titre ou spécialité	Spécialité d'accréditation	Milieu de travail	Spécialité	Hors des spécialités
Stagiaire PE	Fournir l'orientation et la formation de base requises pour occuper un poste dans la gestion du personnel.		FMT requis pour le programme de perfectionnement.	Suivant le poste pour lequel il a été engagé.		Programme de perfectionnement des PE.
Premier niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste de spécialisation dans la formation ou les relations de travail, et la formation et l'expérience requises pour l'accréditation en tant qu'agent de formation ou agent des relations de travail.	<ul style="list-style-type: none"><li>– Agt adj. des rel. de travail</li><li>– Agt de nég. conv. collectives</li><li>– Agt, Santé et bien-être</li><li>– Agt, Sécurité au travail</li><li>– Agt, formation et perfectionnement du pers.</li><li>– Agt des projets de formation et de perfectionnement.</li></ul>	<b>Obligatoire</b> FMT requis pour l'accréditation en formation ou en relations de travail.	Région/Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.	<b>Obligatoire</b> Cours d'accréditation requis en formation et en relations de travail.	
Deuxième niveau fonctionnel	Fournir un emploi dans la planification des ressources humaines, et la formation et l'expérience requises pour l'accréditation.	<b>Obligatoire</b> FMT requis pour l'accréditation dans la planification des ressources humaines.		Région/Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.	<b>Obligatoire</b> Cours d'accréditation requis en planification des ressources humaines.	



NIVEAU	OBJECTIF	EMPLOI	FORMATION
		Titre ou spécialité	Spécialité
		Spécialité d'accréditation	Hors des spécialités
		Milieu de travail	
Cinquième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste de généraliste à un niveau de gestion.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gest. rég. du pers.</li> <li>– Dir. adj. du pers.</li> <li>– Chef de sous-sect. des op. du pers.</li> <li>– Chef, planif. des op.</li> <li>– Chef, gest. du pers.</li> <li>– Chef, conseiller du personnel</li> <li>– Chef des services du personnel.</li> </ul>	District/région/ Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.
Sixième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste de généraliste au niveau de la gestion.	Directeur de la vérification et de la formation.	District/région/ Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.
Septième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste de généraliste au niveau de la gestion.	Directeur	District/région/ Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.
SX 1	Fournir un emploi pour occuper un poste de généraliste au niveau de la gestion.	Directeur	Formation de la gestion supérieure.
SX 2	Fournir un emploi pour occuper un poste de généraliste au niveau de la gestion.	District/région/ Adm. centrale d'un ministère/ Organisme central.	Ministère de moyenne importance.

NIVEAU	OBJECTIF	EMPLOI	Milieu de travail	Spécialité	FORMATION
		Titre ou spécialité			Hors des spécialités
		Spécialité d'accréditation			
Deuxième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste de généraliste ou de spécialiste, et la formation et l'expérience requises pour accomplir les tâches du poste.	FMT pour l'accréditation, le cas échéant.	District/région/Adm. centrale ministérielle/Organisme central.	Inscription aux programmes relatifs aux tâches des postes qui nécessitent l'accréditation. Dans d'autres cas, si l'accréditation n'a pas été accordée, la formation devra commencer dans la spécialisation choisie en conformité avec les aspirations des titulaires et les besoins de l'employeur.	

Troisième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste de généraliste, et la formation et le travail requis pour accomplir les tâches du poste.	FMT pour l'accréditation, le cas échéant.	District/région/Adm. centrale ministérielle/Organisme central.	<b>Obligatoire</b> Programme avancé de perfectionnement des PE.	<b>Facultatif</b> — Introduction à la gestion des programmes et des projets. — Introduction à la gestion financière.
Quatrième niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste de surveillance/gestion généraliste.	— Dir. rég. du pers. — Gest. des services du personnel — Gest. de vérification du personnel — Chef des op. du pers. — Gest. des projets.	District/région/Adm. centrale d'un ministère/organisme central.		— Formation requise pour le perfectionnement de la catégorie de la gestion.

PLAN TYPE DE CARRIÈRE

– GROUPE PE – GÉNÉRALISTE

NIVEAU	OBJECTIF	EMPLOI	FORMATION
		Titre ou spécialité	Spécialité
		Spécialité d'accréditation	
		Milieu de travail	Hors des spécialités
Stagiaire PE	Fournir l'orientation et la formation de base requises pour occuper un emploi dans la gestion du personnel. (Durée: 1 an)	Suivant le poste pour lequel il a été engagé.	Programme de perfectionnement des PE.
Premier niveau fonctionnel	Fournir un emploi pour occuper un poste d'agent généraliste, et la formation et l'expérience requises pour accomplir les tâches du poste.	FMT pour l'accréditation, le cas échéant.  District/région/Adm. centrale ministérielle/Organisme central.	Inscription aux programmes relatifs aux tâches des postes qui nécessitent l'accréditation. Dans d'autres cas, la formation d'accréditation devra commencer dans la spécialisation choisie en conformité avec les aspirations des titulaires et les besoins futurs de l'employeur.

## PROGRAMME AVANCÉ DE PERFECTIONNEMENT DES PE

### I – LA PERSONNE – COMPÉTENCES PERSONNELLES

1. Gestion des groupes professionnels
2. Leadership et motivation
3. Identification et résolution de problèmes
4. Compétences en relations interpersonnelles
5. Compétence en consultation
6. Orientation

Durée: 2 semaines

### II – THÉORIES ET PRATIQUES DE LA GESTION

1. Aperçu de l'élaboration de l'organisation
2. Psychologie organisationnelle (théories revues et corrigées)
3. Fonctions, principes et approches de la gestion
4. Gestion des programmes
5. Gestion financière et imputabilité
6. Systèmes informatiques et leur utilisation
7. Imputabilité, servabilité et déontologie des administrateurs du personnel

Durée: 2 semaines

### III – CONTEXTE FONCTIONNEL

1. Aperçu très poussé des cinq spécialités du groupe PE
2. Relations entre les domaines de spécialisation
3. Problèmes, tendances et priorités actuels

Durée: 1 semaine

## **COURS VII – INTRODUCTION À LA CLASSIFICATION**

Destiné à donner aux participants un aperçu sur la façon de composer et d'évaluer les descriptions d'emploi, ainsi que sur les politiques, les procédures et les systèmes relatifs à la classification au sein de la Fonction publique.

Durée: 3 jours de classe

7 semaines de formation en milieu de travail

## **COURS VII – INTRODUCTION À LA DOTATION EN PERSONNEL**

Destiné à donner aux participants un aperçu des principes, de la justification juridique, des politiques et des processus relatifs aux fonctions de la dotation, à exercer des pouvoirs délégués dans le domaine de la dotation, et à lui permettre de conseiller et d'aider les gestionnaires.

Durée: 3 jours de classe

7 semaines de formation en milieu de travail.

## **COURS IX – INTRODUCTION AUX RELATIONS DE TRAVAIL**

Destiné à donner aux participants un aperçu des relations entre le groupe de gestion et les syndicats afin de leur permettre d'établir des relations de travail harmonieuses.

Durée: 3 jours de classe

7 semaines de formation en milieu de travail

## **COURS X – INTRODUCTION À LA FORMATION ET AU PERFECTIONNEMENT**

Destiné à donner aux participants un aperçu des théories d'enseignement et une étude appropriée des politiques principales relatives à la formation.

Durée: 3 jours de classe

7 semaines de formation en milieu de travail.

## **COURS XI – INTRODUCTION À LA PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES**

Destiné à faire connaître aux participants la philosophie et les principes de la planification des ressources humaines.

Durée: 3 jours de classe

7 semaines de formation en milieu de travail



## APPENDICE «G»

### PROGRAMME DE PERFECTIONNEMENT DES PE

#### COURS I – LA FONCTION PUBLIQUE

Description du rôle, de la fonction et de l'organisation de la Fonction publique.

Durée: 1 jour

#### COURS II – LES MINISTÈRES DE CHAQUE PARTICIPANT

Période d'initiation des participants aux cours sur l'organisation et les programmes des ministères auxquels ils viennent d'être affectés, et occasion de faire un échange d'informations entre eux.

Durée: 3 jours d'initiation,  
1 jour d'échange d'informations

#### COURS III – INTRODUCTION À LA GESTION DU PERSONNEL

Description du rôle de la gestion du personnel, ses organes et les relations entre les cadres hiérarchiques et administratifs d'un ministère.

Durée: 1 jour

#### COURS IV – RELATIONS INTERPERSONNELLES ET COMMUNICATIONS

Destiné à donner aux participants les connaissances et les compétences qui leur permettront de mieux se connaître eux-mêmes et de communiquer avec les autres de façon plus positive.

Durée: 3 jours

#### COURS V – COMPÉTENCES ET TECHNIQUES DE LA CONSULTATION

Destiné à donner aux participants des connaissances et des compétences fondamentales pour établir et maintenir des relations de conseillers avec les clients.

Durée: 5 jours

#### COURS VI – GESTION

Destiné à faire comprendre aux participants les rôles, les fonctions et les responsabilités de la gestion.

Durée: 2 jours

## EXIGENCES COTÉES

### Connaissances

Ce facteur est applicable à la plupart des postes du présent groupe. Il peut ne pas être applicable aux postes qui servent à former le personnel inexpérimenté.

À partir des fonctions et des responsabilités du poste, inclure dans l'énoncé de qualités une description des connaissances considérées comme nécessaires.

Voici un exemple de connaissance requise:

«Connaissances — Connaissance de la politique fédérale en matière de personnel et de questions connexes».

### Capacités

Ce facteur est applicable à la plupart des postes du présent groupe. Il peut ne pas être applicable aux postes qui servent à former le personnel inexpérimenté.

À partir des fonctions et des responsabilités du poste, inclure dans l'énoncé de qualités une description des capacités considérées comme nécessaires.

Voici un exemple de capacité requise:

«Capacités — Capacité d'organiser et de coordonner la recherche reliée à la rémunération et aux conditions de travail, d'analyser et d'évaluer des données et d'élaborer une politique et des pratiques nouvelles en matière de rémunération».

### Qualités personnelles

Ce facteur est applicable à tous les facteurs du présent groupe. À partir des fonctions et des responsabilités du poste, inclure dans l'énoncé de qualités une description des qualités personnelles considérées comme nécessaires.

Voici un exemple de qualités personnelles requises:

«Qualités personnelles — Initiative, jugement et tact.»

## QUALITÉS SOUHAITABLES

À partir des fonctions et des responsabilités du poste, inclure dans l'énoncé de qualités une description des qualités considérées comme souhaitables.

Voici un exemple de qualité souhaitable:

«Expérience de la rédaction de documents et de mémoires de nature juridique».

3. La qualité «études secondaires complètes» doit être accompagnée de l'expérience spécifiée sous la rubrique «Expérience».
4. Pour les équivalences en expérience, voir la rubrique «Qualités minimums» à la page 1-3 de la présente norme.

### Réalisations, compétences ou aptitudes

Ce facteur est applicable aux postes du présent groupe où il peut être nécessaire de démontrer, au moyen d'examen ou de tests, un certain niveau de réalisations d'ordre général en matière d'administration ou de direction, des compétences dans des domaines particuliers ou des aptitudes appropriées.

À partir des fonctions et des responsabilités du poste, inclure dans l'énoncé de qualités une description des réalisations, compétences ou aptitudes requises, le titre de l'examen ou du test qui servira à les évaluer, ou la catégorie dans laquelle il s'insère.

### Exigences linguistiques

Ce facteur est applicable à tous les postes du présent groupe.

Déterminer, par les qualités mentionnées ci-après, celle qui est applicable au poste à pourvoir:

- La connaissance de l'anglais est essentielle pour ce poste.
- La connaissance de l'anglais ou du français est essentielle pour ce poste.
- La connaissance du français est essentielle pour ce poste.
- La connaissance de l'anglais est essentielle pour ce poste.
- La connaissance de l'anglais et du français est essentielle pour ce poste.

### Expérience

Ce facteur est applicable à la plupart des postes du présent groupe. Il peut ne pas être applicable aux postes qui servent à former le personnel inexpérimenté.

À partir des fonctions et des responsabilités du poste, inclure dans l'énoncé de qualités une description de l'expérience considérée comme nécessaire. Voici un exemple d'expérience requise:

«Expérience — Expérience de l'évaluation des tâches et de l'établissement des descriptions de poste».

EXTRAIT DES NORMES DE SÉLECTION DES PE  
QUALITÉS – GROUPE DE LA GESTION DU PERSONNEL

Voici les qualités applicables aux postes du groupe de la gestion du personnel :

QUALITÉS ESSENTIELLES

EXIGENCES FONDAMENTALES

Études

Ce facteur est applicable à tous les postes du présent groupe. À partir des fonctions et des responsabilités du poste, inclure dans l'énoncé de qualités une description des études considérées comme nécessaires.

Pour les postes du présent groupe, en ce qui a trait aux études, les qualités suivantes sont acceptables :

- Diplôme universitaire en gestion des entreprises, relations industrielles, psychologie ou autre spécialité liée à la gestion du personnel. Certains postes peuvent exiger le diplôme universitaire, sans tenir compte du domaine de spécialisation;

- Attestation d'études postsecondaires approuvée, en gestion des entreprises, gestion du personnel ou autre spécialité liée à la gestion du personnel;

- Études secondaires complètes.

Note:

1. Pour certains postes qui exigent le diplôme universitaire ou des études secondaires complètes, on peut considérer comme acceptable une note satisfaisante à l'examen n° 310 ou n° 320 de la CFP, accompagnée de l'expérience spécifiée sous la rubrique «Expérience».

2. D'ordinaire, des études approuvées en gestion des entreprises, gestion du personnel ou autre spécialité liée à la gestion du personnel comportent environ 2,400 heures de cours dans un établissement d'enseignement postsecondaire. Des variations au-dessus et au-dessous de cette norme sont acceptables lorsqu'elles sont justifiées par la nature des fonctions et des responsabilités du poste à pourvoir.

- à la gestion des programmes,
- aux analyses de rentabilité,
- à l'élaboration des méthodes et des principes.

### Disponibilité et coûts

Ces matières sont déjà inscrites en partie dans les programmes des cours de presque toutes les universités, CEGEP et collèges communautaires, et elles se trouvent dans le contenu des cours offerts par la CFP. De plus, un grand nombre de cours commerciaux privés enseignent spécifiquement les connaissances et les compétences de ces disciplines.

La liste s'adresse surtout à ceux qui cherchent à s'établir un programme individuel d'auto-perfectionnement professionnel et aux gestionnaires PE qui doivent prendre des décisions sur l'allocation des fonds publics destinés au perfectionnement des emplois et des carrières des PE.

L'écart entre les coûts d'enseignement est tel qu'il est impossible de donner des chiffres même approximatifs en raison de la disparité incontrôlable des sources, de l'envergure et de la durée de ces cours.



- Identification des moyens et analyses de rentabilité.
- Systèmes d'organisations fermées ou ouvertes, relations avec les clients et techniques de contrôle des milieux de travail.
- Constitution, mise à jour et introduction de l'information dans des banques de données et des systèmes informatiques existants.
- Statistiques d'application fondamentales.
- Identification, constitution et mise à jour de l'inventaire des compétences professionnelles (consultations) dans le domaine du personnel, en rapport avec les spécialités des P.E.

## C – COMPÉTENCES ET TECHNIQUES

### Communications verbales\*

- faculté de pouvoir donner des renseignements,
- faculté de savoir écouter,
- techniques d'entrevue,
- qualités de chef et de membre de groupe,
- négociations,
- orientation professionnelle,
- connaissances en marketing.

### Communications écrites\*:

- rapports,
- politiques et systèmes,
- instructions,
- présentation et mise en valeur des compétences,
- préparation des résumés.

### Techniques appliquées:

- aux recherches sur le climat général de l'organisation,
- aux analyses de situations complexes,
- à l'identification et à l'évaluation du choix des méthodes,
- aux analyses organiques,
- à la résolution des problèmes,
- aux prises de décisions,
- aux recherches sur les décisions à prendre,
- à la recherche d'idées créatrices et innovatrices,

\*Ces compétences requièrent d'habitude une interdépendance de groupe (ensemble de connaissances et de compétences) et l'accès au savoir.

## FACTEUR COMMUN DE CONNAISSANCES ET D'APTITUDES

### A — ORIENTATION

Généralités: Questions d'ordre national, social, politique, économique et technologique qui ont ou qui pourraient avoir de l'influence sur l'administration du personnel dans la Fonction publique, ainsi que les programmes et les priorités des organismes centraux, et la façon de les aborder.

Particularités: utilisation de la mission de l'organisation et des principaux produits, ses clients, ses ressources et leur mise en valeur, les systèmes d'information financière et de gestion du personnel et leur interdépendance, surtout en ce qui concerne la planification des ressources humaines, son contenu et les méthodes de mise en application.

### B — DOMAINES DE CONNAISSANCES\*

- Comportement et principes organisationnels, et mises en application.
- Vue d'ensemble des progrès réalisés par l'organisation.

#### — Méthode de consultation:

- identification et négociations des différents genres de relations avec les clients,
- maintien et amélioration des relations avec les clients,
- analyse des situations (collecte et présentation des données.)

#### — Méthodes de gestion:

- gestion du personnel, des finances, des projets et des programmes et entreprises conjointes; imputabilité des ressources.

#### — Techniques d'administration et de vérification.

\*Ces domaines peuvent être programmés ou instrumentés en tant que projets de lectures ou de recherches individuelles sous la direction d'un tuteur ou d'un surveillant. Le procédé est plus coûteux que les méthodes habituelles, mais le matériel est portatif et le procédé deviendra de plus en plus économique au fur et à mesure que le nombre des participants augmentera.

(k) de choisir les méthodes d'accréditation de chaque fonction PE, conformément aux normes de classification et de sélection recommandées.

### 3. Comité de classification et de rémunération

(a) Évaluer les postes PE au moyen du plan de classification de la Catégorie de la gestion (plan Hay).

(b) De faire rapport sur l'opportunité d'inclure ces postes dans la Catégorie de la gestion, et proposer les méthodes et le calendrier à suivre.

(c) De faire rapport sur l'effet que pourrait produire cette inclusion sur les travaux des autres comités de travail.

### 4. Comité d'organisation du travail

(a) Compte tenu des principes de la CIGP (spécialiste-généraliste, nomination à un niveau, simplification du travail, prestation d'un service intégré aux gestionnaires axiaux):

(i) proposer des améliorations à l'organisation du travail;

(ii) proposer des structures-pilotes pour les activités se rattachant au personnel aux niveaux représentatifs de l'administration centrale et des services extérieurs.

(b) Dresser des plans et des stratégies pour le paragraphe (a) ci-dessus.

(c) Identifier les difficultés possibles, proposer des mesures correctives, et évaluer l'effet de l'application de ces structures-pilotes sur les organismes, les cadres hiérarchiques et les employés.

(d) Déterminer l'effet qu'aura la planification des carrières sur les organismes-pilotes.

2. Comité de formation et d'accréditation

Recommander les matières des cours pour tous les PE, quels que soient leurs niveaux hiérarchiques et leurs fonctions afin qu'ils puissent acquérir les connaissances et les compétences qui leur permettront de fournir un rendement pleinement satisfaisant; présenter les coûts de ces études et les moyens de déterminer quand les PE posséderont ces connaissances et ces compétences.

Le comité sera chargé essentiellement:

- (a) de déterminer ce qui constitue le «professionnalisme» de l'administration du personnel;
- (b) de dissiper les préoccupations que les clients et les directeurs du personnel expriment au sujet de la qualité de la gestion du personnel dans la Fonction publique, et de déterminer les besoins en formation des PE;
- (c) de rassembler et d'analyser les normes de classification et de sélection de chaque fonction PE afin de déterminer les connaissances et les compétences requises pour chaque niveau hiérarchique;
- (d) d'examiner le contenu des cours offerts par les ministères ou par la CFP, et de déterminer si ces cours répondent aux besoins des PE;
- (e) de vérifier si les cours sont offerts dans tout le Canada et les coûts qu'ils entraînent;
- (f) d'examiner comment on forme les gestionnaires du personnel dans les organismes ne faisant pas partie du gouvernement du Canada;
- (g) de rassembler et d'évaluer les conclusions de tous les groupes d'étude dans le but de faire des recommandations concernant la formation et l'accréditation des PE;
- (h) d'examiner les programmes existants d'accréditation ou de certification pour les autres groupes professionnels afin de déterminer s'ils conviendraient aux PE;
- (i) d'établir le plan des cours des PE par spécialité, par groupe et par niveau; de déterminer les méthodes à utiliser et d'estimer les coûts;
- (j) d'étudier les différents moyens d'assurer la continuité, l'amélioration et l'accréditation des connaissances et des compétences, conformément au système recommandé d'orientation des carrières, et de choisir le moyen qui convient le mieux;

RÔLES DES COMITÉS DE TRAVAIL

1. Comité d'admission, de promotion et de

direction des carrières

- (a) Tracer un profil occupationnel pour le groupe PE et, éventuellement, pour les niveaux SX.
- (b) Évaluer les répercussions de l'inclusion, totale ou partielle, des PE dans la Catégorie de la gestion du point de vue de l'admission, de la promotion et de la direction des carrières.
- (c) Examiner les répercussions possibles de la nomination par niveau, présenter des recommandations à ce sujet, et proposer les mécanismes de correction qui pourraient être nécessaires.

- (d) Établir les normes de qualifications requises pour la nomination et la promotion aux divers niveaux. Pour chaque niveau, il faut examiner les normes de sélection actuelles et établir le profil type de l'emploi.
- (e) Définir le rôle du PE-D, avec les normes de qualification et les contingents proposés.
- (f) Déterminer les fonctions des organismes centraux et des ministères dans les sélections, les promotions et les permutations.
- (g) Établir un code de déontologie pour les PE.
- (h) Établir le niveau de scolarité, l'expérience acquise et le cadre de travail requis pour les divers niveaux de classification.
- (i) Décrire les possibilités d'avancement des généralistes et des spécialistes, et préciser les principaux obstacles à l'avancement professionnel.
- (j) Déterminer de quelle façon le choix d'une carrière peut influencer sur les personnes et sur les ministères.
- (k) Concevoir le système de gestion des carrières ainsi que son organisation.



Membre	J.F. Latour Conseiller en éducation Commission de la Fonction publique
Membre	Yvon Lauzier Conseiller en classification Secrétariat du Conseil du Trésor
Membre	J.C. Morin Chef, Formation et perfectionnement Communications Canada
Membre	René Morissette Conseiller en dotation Commission de la Fonction publique
Membre	Martin Pagnan Agent de contrôle Affaires indiennes et du Nord
Membre	Georges C.J. Parent Planification des ressources humaines Commission de la Fonction publique
Membre	W.R.L. Porter Administrateur des programmes de classification Revenu Canada (Douanes et Accise)
Membre	J. Dennis Smith (Major) Directeur des élèves-officiers Défense nationale
Membre	E.C. Waddington Directeur Sciences de consultation Postes Canada
Membre	Greg Wright Agent supérieur de la planification Commission de la Fonction publique

Membre	André Chartrand Agent de la classification Pêches et Océans Canada
Membre	T.L. Clairmont Agent des projets spéciaux, Personnel Bureau du Conseil Privé
Membre	Pauline Dumont Administrateur des programmes de classification Revenu Canada (Douanes et Accise)
Membre	J.B. Doucet Agent de la planification des politiques Division des ressources humaines Anciens combattants Canada
Membre	Paul Dumoulin Agent supérieur de la planification et du perfectionnement des ressources humaines Revenu Canada (Impôt)
Membre	W.H. Farrel Chef, Formation technique Emploi et Immigration Canada
Membre	Loreta Giannetti Analyste, Formation et perfectionnement Secrétariat du Conseil du Trésor
Membre	Peter Graham Agent des projets spéciaux, Personnel Secrétariat du Conseil du Trésor
Membre	Cam T. Jeffrey Chef, Opérations politiques Projets spéciaux Approvisionnement et Services Canada
Membre	Ronald Kaden Chef, Analyse et développement de l'organisation Revenu Canada (Impôt)

MEMBRES DU GROUPE D'ÉTUDE SUR LES PE

Chef du groupe d'étude	C.P. Gubbels	Directeur
	Division du personnel extérieur	Agriculture Canada
Chef du comité de l'organisation du travail	Walter S. Blandy	Agent des projets spéciaux
	Personnel	Consommation et Corporations Canada
Chef du comité des admissions, de la promotion et des profils de carrière	Don Clayton	
Chef du comité de la formation et de l'accréditation	Chef, Relations de travail	Secrétariat d'Etat Canada
	James R. McLoughlin	Directeur
	Etudes, formation et perfectionnement	Travaux publics Canada
Secrétaire	Barbara A. Lavender	Secrétariat du Conseil du Trésor
Membre	Michael Barber	Gestionnaire des projets, Personnel
	Approvisionnements et Services Canada	
Membre	Gilles Bédard	Agent des carrières
	Défense nationale	
Membre	Hélène Bencheton	Chef, Planification de la main-d'oeuvre
	Expansion économique régionale	
Membre	G.F. Bertrand	Planification des ressources humaines
	Transports Canada	
Membre	Lillian Boucher	Planification des ressources humaines
	Commission de la Fonction publique	

2. L'accréditation dans une spécialité comprend des cours théoriques et une affectation en milieu de travail. La période de stage pourra servir à répondre aux exigences.
3. Les exigences de formation et de perfectionnement spécifient l'accréditation aux niveaux subalternes et la permutation des employés dans les spécialisations et les milieux de travail requis (les milieux de travail que l'on recommande sont ceux des organismes centraux, des administrations centrales des ministères, la gestion régionale et axiale).
4. Il devrait y avoir deux profils de carrière des PE: les spécialistes qui possèdent de vastes connaissances et de l'expérience dans une ou deux spécialités, et les généralistes dont les connaissances et l'expérience sont plus générales. Ils devront tous être des professionnels qualifiés.
5. Les exigences de sélection des PE sont les mêmes pour les spécialistes et les généralistes jusqu'au niveau PE-4.
6. Le profil des généralistes s'étendra jusqu'à la catégorie SX, ce qui ne sera pas le cas pour les spécialistes.
7. Un corps constitué comme le CIGP est requis pour contrôler l'élaboration d'un plan d'action détaillé et pour agir comme conseiller avec l'aide prévue d'une sous-section de développement professionnel.

EXTRAIT D'UN MÉMOIRE DU CIGP  
DATE DU 21 MARS 1980

FAIBLESSES DES SYSTÈMES

1. Exigence d'une prestation de services plus efficaces de la part du groupe PE, tels que création plus rapide des postes de dotation, meilleure identification des besoins de formation et des avantages, meilleure compréhension des besoins de la gestion.

2. Travail sous pression dû à l'augmentation des charges de travail découlant des conditions ci-dessus et pour satisfaire à de nouvelles exigences, en particulier celles qui concernent les femmes, les autochtones, les handicapés, les droits de la personne, l'accès à l'information, et les francophones, ce qui rend les systèmes de la gestion du personnel plus complexes.

3. Taux de promotion élevé, d'où avancement trop rapide des employés.
4. Spécialisation trop poussée due à un avancement rapide et déclin de l'expérience généraliste.
5. Grande proportion de PE qui semblent avoir besoin d'améliorer leur compétences, ce qui entre en contradiction avec les résultats du système officiel d'évaluation qui indiquent des rendements très satisfaisants, supérieurs et hors pair.

6. Déséquilibre relatif de l'admission des nouveaux membres dans le groupe, avec une proportion décroissante de candidats recrutés à l'extérieur.

7. Grand nombre de mesures de reclassification de titulaires promus à de nouveaux postes et d'employés transférés d'autres groupes occupationnels, surtout ceux de la catégorie du soutien administratif.

RECOMMANDATIONS

1. La sélection et la présélection doivent être rendues plus sévères. L'accréditation dans les principales spécialités et une expérience dans plus d'une de ces spécialités doivent être exigées. Le BCG a identifié quatre principaux domaines de spécialisation: dotation, relations de travail, classification et rémunération, formation et perfectionnement. Nous en avons ajouté un cinquième: planification des ressources humaines.



MEMBRES DU COMITÉ INTERMINISTÉRIEL  
DE LA GESTION DU PERSONNEL

Président	J.W. Quinn Secrétaire adjoint Division de la gestion du personnel en général Secrétariat du Conseil du Trésor
Membre	E.J. Fitzpatrick Directeur général Gestion du personnel Travaux publics Canada
Membre	R.M. Laframboise Directeur Gestion du personnel Statistiques Canada
Membre	A.J. Neilson Directeur général Direction générale de la dotation Commission de la Fonction publique
Membre	P. Whitby Directeur Personnel Travail Canada
Membre	M.A. Beauchemin Directeur Personnel Affaires extérieures
Membre	D.J. Lindley Directeur exécutif Personnel Emploi et immigration Canada
Cosecrétaire	P. Durber Analyste supérieur des politiques Secrétariat du Conseil du Trésor
Cosecrétaire	R.V. MacTaggart Chef, Planification des cadres supérieurs Commission de la Fonction publique

## CODE DE DÉONTOLOGIE

En vertu du mandat qui lui a été attribué de relever le niveau du professionnalisme au sein du groupe PE, le groupe d'étude considère qu'il convient de proposer un code écrit de déontologie pour les administrateurs du personnel. Un code écrit de déontologie présente plusieurs avantages. Un code écrit est plus clair qu'un code oral tacitement adopté. Un code écrit est mieux compris par tous. Les lois et les règlements ne définissent pas entièrement le comportement déontologique; un code de déontologie peut s'étendre à des domaines non touchés. Les normes de la déontologie ne doivent pas seulement être élevées, mais aussi *paraitre* élevées, ce qu'un code écrit met mieux en valeur.

Au cours de ses recherches à ce sujet, le groupe d'étude a noté les travaux de Kenneth Kernaghan, professeur de politique et d'administration à l'Université Brock. Dans un mémoire\* intitulé «Code de déontologie et administration publique, progrès, problèmes et perspectives», le professeur Kernaghan déclare:

«La clef de voûte du thème de ce mémoire est que la question du comportement déontologique des fonctionnaires fait partie intégrante de la question beaucoup plus vaste de la conciliation du pouvoir de l'administration avec les responsabilités de l'administration. La déontologie a traditionnellement été un élément important du vaste concept des responsabilités de l'administration, et des normes élevées de déontologie sont généralement considérées comme un moyen de se protéger contre les abus du pouvoir bureaucratique».

Les administrateurs du personnel ont de l'influence dans l'organisation et, par conséquent, ils détiennent une partie du pouvoir. Ils doivent donc accepter que ce pouvoir soit assujéti à certaines restrictions spécifiques. Le code de déontologie proposé représente un moyen de concilier les responsabilités avec le pouvoir par des mesures de comportement acceptable.

On ne propose pas que ce code soit accompagné de sanctions ou de récompenses, mais plutôt qu'il soit essentiel que les principes soient acceptés de façon générale afin de stimuler le comportement déontologique. Le groupe d'étude considère que le meilleur moyen pour atteindre ce résultat est une publicité ininterrompue, la formation et, éventuellement, la consultation. Après que le code aura été en vigueur pendant un certain temps, le «comportement déontologique» pourra devenir un des facteurs de l'évaluation du rendement des PE.

Le code de déontologie proposé par le groupe d'étude se trouve à l'Appendice «M».

\*Préparé pour la Conférence internationale sur l'avenir de l'administration publique, ville de Québec, le 29 mai 1979.

possible. Bien que les discussions officielles se poursuivent entre les organismes, les résultats sont insuffisants. Il ne semble pas que l'on puisse obtenir beaucoup plus d'améliorations d'une façon officielle. Le groupe d'étude considère que l'on dispose de trois moyens différents :

1. Attendre la création d'un seul ministère du Personnel comme le recommande le rapport d'Avignon et le rapport Lambert (*Rapport de la Commission royale sur la gestion financière et de l'imputabilité*).

2. Demander à tous les organismes qu'ils forment leurs propres groupes de coordination.

3. Former un groupe officiel de coordination commun à tous les organismes.

Parmi ces trois moyens, le groupe d'étude considère que seul le troisième est digne d'être retenu, en raison de l'urgence d'une solution et du besoin de la coordination et de l'intégration englobant tous les organismes originaires.

Le groupe d'étude recommande donc

*qu'on établisse un centre officiel de coordination des autorisations du personnel qui aura pour tâche d'assurer la coordination, l'intégration et la rentabilité des politiques et des procédures promulguées par le Secréariat du Conseil du Trésor, par la Commission de la Fonction publique et, en ce qui concerne la rémunération et les avantages sociaux, par Approvisionnement et Services Canada.*

Des détails sur l'organisation et les responsabilités du Centre de coordination se trouvent à l'Appendice «K».

En plus des commentaires et des recommandations qui précèdent et qui s'appliquent à la gestion du personnel en général, le groupe d'étude a fait un certain nombre de recommandations qui portent spécifiquement sur les cinq principaux domaines spécialisés de la gestion du personnel. On trouvera un résumé de ces recommandations à l'Appendice «L». Beaucoup de ces recommandations ne sont pas nouvelles; elles ont été examinées par le passé et rejetées pour diverses raisons qui, à l'époque, semblaient valables. Au cours de ces dernières années, il s'est cependant produit beaucoup de changements dans le milieu de la gestion du personnel, comme par exemple le concept de la valeur de l'argent, le besoin d'une meilleure rentabilité et de faire plus avec moins de moyens, le besoin de vérification comptable, et de l'importance que l'on accorde de plus en plus à l'imputabilité des gestionnaires axiaux en matière de gestion du personnel. Le groupe d'étude suggère donc que l'on réexamine toutes les recommandations supplémentaires qui se trouvent à l'Appendice «L» à la lumière de ce milieu renouvelé.

8. dans certaines publications, on ne trouve pas de tableaux récapitulatifs et d'organigrammes d'analyses, faciles à suivre, pour clarifier des instructions narratives complexes.

On a recommandé précédemment dans cette section que ceux qui assument des responsabilités dans la gestion du personnel devraient posséder un plus haut niveau de connaissances, de compétences et de compréhension. Il faudrait également mettre sur pied un mécanisme pour maintenir ce niveau de perfection. Vu le nombre de documents relatifs aux politiques et aux procédures qui proviennent des organismes centraux et des divisions du personnel des ministères, il est presque impossible aux gestionnaires axiaux et aux PE de déterminer quelle information les concerne directement, et quant à la façon de retrouver cette information facilement et rapidement, mieux vaut ne pas en parler.

Le groupe d'étude recommande donc

*que toutes les politiques et procédures relatives à la gestion du personnel soient diffusées dans un même groupe de publications, avec un système de rappel approprié et répertorié; et*

*que tous ceux qui assument des responsabilités dans la gestion du personnel reçoivent périodiquement de brefs résumés des modifications dans la gestion du personnel, avec références aux textes qui donnent des renseignements plus détaillés.*

Au niveau gouvernemental, un certain nombre de gestionnaires axiaux se sont plaints que la division du personnel ne les tient pas au courant des suites que l'on donne à leurs demandes d'intervention dans le domaine du personnel. Il en résulte qu'un grand nombre de questions sont posées à la direction du personnel, une perte de temps autant pour ceux qui font les demandes que pour les employés de la division du personnel.

Le groupe d'étude recommande

*que les systèmes de rétroaction, destinés à tenir les intéressés au courant de l'évolution de leurs demandes d'intervention, soient inclus dans les procédures, avec l'exigence inéluctable de rapports intermédiaires en cas de retard prolongé des réponses.*

## Centre de coordination des autorisations du personnel

Le groupe d'étude considère que pour simplifier et améliorer la gestion du personnel, il faut avant tout la traiter comme une seule fonction intégrée. Cette intégration doit être entreprise avec les organismes centraux dès que



Le groupe d'étude a trouvé également qu'il existe un manque d'analyses documentées sur la rentabilité et les retombées des politiques, procédures, imprimés et demandes d'information relativement à la gestion du personnel. Ces politiques, procédures et demandes d'information ont été créées pour répondre à des besoins de politiques, d'efficacité ou d'économie.

#### Le groupe d'étude recommande

*que des analyses de rentabilité et de retombées soient faites toutes les fois que l'on apporte des ajouts, des modifications ou des radiations à une politique, une procédure ou un imprimé, et toutes les fois que l'on fait une demande d'information.*

Le groupe d'étude est aussi préoccupé par les coûts des années-personnes de la fonction du personnel. Il y a de grandes différences du rapport des années-personnes entre une division du personnel et un ministère, ainsi que du rapport entre les agents et le personnel de soutien au sein des divisions du personnel. Ce sujet est traité dans la section 9 de ce rapport.

#### Communications

On a fait au groupe d'étude un grand nombre de commentaires sur les processus de communication dans la gestion du personnel, en particulier sur les communications en provenance des organismes centraux. Ces commentaires reflètent huit principaux sujets de préoccupations:

1. on transmet trop d'informations sans se soucier de leur importance;
2. l'information de la gestion du personnel n'est pas intégrée, c'est-à-dire qu'elle est transmise d'une manière indépendante par un grand nombre de centres directeurs, par une grande variété de voies de diffusion;

3. beaucoup de moyens de communications sont utilisés par le même centre de direction pour transmettre des renseignements sur le même sujet;

4. dans certaines publications, l'information est difficile à trouver, et il est difficile d'établir un système de rappel;

5. les sommaires de la haute direction sur les politiques et les procédures n'existent pas ou ne sont pas adéquats;

6. certains manuels sont mal administrés;

7. il y a un manque de rétroaction sur les suites données aux demandes d'intervention;



Le groupe d'étude considère que les procédures et les imprimés dans toute la Fonction publique seraient non seulement plus rentables, mais mettraient en valeur la gestion du personnel pour tous. Il y aura, par exemple, une série d'imprimés uniformes d'évaluation du rendement par catégorie, qui remplaceraient les imprimés individuels utilisés par un grand nombre de ministères. On pourra ainsi uniformiser les méthodes d'évaluation et interpréter plus facilement les imprimés en provenance de n'importe quel ministère.

L'uniformisation des imprimés et la normalisation des procédures permettront aussi de réduire la période de formation des employés qui sont mutés d'un ministère à l'autre.

Le groupe d'étude découvre que certains ministères utilisaient des imprimés préparés en vase clos. En exerçant une plus grande discipline sur l'élaboration et l'impression des imprimés, on pourrait réduire ce double travail.

Le groupe d'étude considère que ces procédures et ces imprimés devraient être élaborés avec soin par de petits groupes de travail du personnel opérationnel dans les ministères et, le cas échéant, ils se feraient aider par des experts du Centre des produits d'imprimerie d'ASC et des analystes fonctionnels.

#### Le groupe d'étude recommande

*qu'en ce qui concerne l'élaboration de la politique, les organismes centraux soient aussi responsables de l'élaboration de procédures et d'imprimés normalisés qui servent à la mise en application de la politique; et*

*que les ministères utilisent ces procédures et ces imprimés à moins qu'ils ne puissent démontrer qu'il serait plus économique de procéder autrement.*

Le groupe d'étude a découvert également qu'un double travail s'effectuait lors de la préparation de brochures que tous les ministères publient sur des sujets intéressant le personnel, tels que les avantages sociaux aux survivants, l'évaluation des employés et les régimes de pré-retraite. Ces renseignements fondamentaux devraient, cependant, être les mêmes pour tous les fonctionnaires.

#### Le groupe d'étude recommande

*qu'on incite les ministères à ne pas composer et imprimer des brochures de la Fonction publique dans le domaine de la gestion du personnel; et que cette responsabilité soit assumée par l'organisme central approprié.*

*que les ministères s'efforcent à donner aux gestionnaires axiaux et aux employés des sous-sections administratives des gestionnaires supérieurs une meilleure connaissance, de meilleures compétences et une meilleure compréhension de la gestion du personnel.*

## Imputabilité

À la suite de directives récentes, l'imputabilité des gestionnaires axiaux dans la gestion du personnel a été accrue, mais en jugeant d'après les réactions d'un certain nombre de ces gestionnaires axiaux, ces modifications sont considérées comme sans portée et, par conséquent, on a tendance à les ignorer.

Afin que les gestionnaires axiaux remplissent leur rôle en prenant leurs responsabilités dans le domaine de la gestion du personnel, on doit leur faire comprendre l'importance du facteur de l'imputabilité, avec des récompenses et des sanctions appropriées, en partant du surveillant subalterne jusqu'au groupe de la gestion supérieure.

Le groupe d'étude recommande

*que l'on prépare des définitions standard des responsabilités relatives à la gestion du personnel et que ces définitions soient incluses dans les descriptions de tâches de gestion et de surveillance; et*

*qu'on établisse des normes uniformes des responsabilités et de l'imputabilité dans le domaine de la gestion du personnel qui feront partie des évaluations de rendement aux niveaux de la gestion et de la surveillance, et auxquelles tous les ministères devront se conformer.*

## Rentabilité

Le groupe d'étude découvre que dans l'ensemble de la Fonction publique, la gestion du personnel n'était pas rentable dans beaucoup de domaines, bien que du point de vue étroit d'une seule direction ou d'un seul ministère elle puisse sembler l'être.

La principale raison de ce manque de rentabilité provient du fait que tous les ministères élaboreront et utilisent leurs propres procédures, imprimés et politiques internes pour mettre en pratique les politiques et les directives de portée générale promulguées par les organismes centraux.

Bien que le rôle et l'organisation de chaque ministère soient différents en ce qui concerne la gestion du personnel, les fonctionnaires devraient être traités d'une manière juste et équitable quel que soit le ministère auquel ils appartiennent. Les employés, cependant, sont traités de façon différente, avec des normes différentes, une information différente et des applications différentes, ce qui nous éloigne considérablement du principe du traitement équitable.

## Modernisation technologique

Le groupe d'étude a remarqué qu'un grand nombre de notes écrites à la main sur la documentation de la gestion du personnel répétaient souvent des renseignements que l'on possédait déjà. Cet état de choses est difficile à corriger avec le système actuel. Par exemple, dans une étude il avait été noté que la date de naissance d'un employé était requise dans plus de six cas avant qu'elle ne soit portée sur les contrôles et que l'employé ne reçoive son chèque de paye.

Bien que les systèmes actuels présentent des problèmes, on considère que l'utilisation d'un ordinateur et d'autres technologies disponibles apporteront à la gestion du personnel les avantages suivants: réduction du nombre d'imprimés qu'il faut remplir à la main; réduction du nombre de fois que les mêmes renseignements doivent être enregistrés; suppression de quelques fonctions d'employés de bureau; accélération de la collecte, de l'échange et de l'analyse de l'information.

Le groupe d'étude recommande

*que la mise en application et l'utilisation de l'informatique et d'autres technologies pour la préparation des politiques, des procédures et des imprimés relatifs à la gestion du personnel soient mises en tête de liste des priorités.*

## Manque de connaissances

Bien que l'étude sur la simplification du travail faisait partie de l'étude portant essentiellement sur la compétence des PE, le groupe d'étude se rendit compte que la notion de «mauvais services» et de «complexité indue» qu'avaient les gestionnaires axiaux découlait d'un manque de connaissances et de compréhension suffisantes des politiques, des procédures et des systèmes relatifs à la gestion du personnel. Un grand nombre de gestionnaires ne se rendaient pas suffisamment compte que la gestion du personnel doit se plier aux règles et aux règlements d'une façon plus stricte dans la Fonction publique que dans le secteur privé. Par exemple, la loi a établi des limites de temps pour certaines étapes du processus de la dotation. De plus, beaucoup de gestionnaires portent une part des responsabilités dans les délais qui se produisent lorsqu'il faut pourvoir à un poste, en ne tenant pas la description de des emplois à jour, en ne retournant pas promptement la documentation de la dotation et en n'étant pas disponibles lorsqu'on leur demande de devenir membre d'un jury de sélection.

En ce qui concerne les gestionnaires axiaux supérieurs, le groupe d'étude a remarqué qu'une grande partie du travail de détail de la gestion du personnel était exécutée par de petites sous-sections administratives, sans représentation d'agents du personnel et sans que ces sous-sections possèdent les compétences requises dans le domaine de la gestion du personnel.

Le groupe d'étude recommande

*que les demandes d'information soient groupées pour réduire le nombre des rapports que l'on exige des ministères, et que les rapports soient présentés de telle façon que les ministères puissent les utiliser facilement.*

## **Modification des politiques et des procédures des organismes centraux**

Le groupe d'étude a pris conscience de la frustration des ministères en raison des difficultés que ces derniers éprouvent à persuader les organismes centraux à modifier les politiques et les procédures existantes, soit pour les aider à atteindre un objectif, soit pour les mettre à jour. Les besoins de modification se font sentir dès la promulgation de ces politiques et de ces procédures car les documents initiaux ne reflètent pas le milieu dans lequel ils devraient être appliqués. D'autres frustrations proviennent du manque d'explications sur les raisons pour lesquelles des modifications proposées n'ont pas été prises en considération.

Le groupe d'étude recommande

*que la participation des fonctionnaires ministériels au niveau opérationnel soit plus importante au cours du stage initial de la préparation des politiques, des procédures et des imprimés; et*

*que l'on établisse un processus régulier de validation, avec une forte représentation des ministères-clients, pour réviser les politiques, les procédures et les imprimés, afin de s'assurer qu'ils sont d'actualité et faciles d'application.*

## **Législation**

Certaines complexités de la gestion du personnel proviennent des lois en vigueur. Le groupe d'étude considère qu'il faudrait supprimer les procédures détaillées des décrets et des règlements afin de faciliter leur adaptation aux conditions du moment, de les rendre plus flexibles, et d'écourter les délais des modalités de modification.

Le groupe d'étude recommande

*que la législation actuelle relative à la gestion du personnel soit revue et corrigée afin qu'elle soit mieux adaptée au milieu actuel, que l'on jouisse d'une plus grande liberté dans l'application des procédures, que l'on réduise le nombre des décrets, et que l'on apporte plus d'uniformité aux définitions.*



Le groupe d'étude recommande donc

*que l'on donne aux sous-sections de la rémunération et des avantages sociaux dans les ministères la responsabilité de contrôler l'utilisation de la réserve d'années-personnes, et d'aviser le groupe de la gestion supérieure de caducités significatives dès leur détection.*

Peu de ministères ont développé la capacité d'aider leurs gestionnaires à déterminer l'éventail des différents moyens dont ils disposent, et du coût de ces moyens, pour résoudre des problèmes de production relatifs au personnel, que pose le travail journalier, ou pour répondre à de futures modifications techniques, légales, ou méthodologiques. Un grand nombre de gestionnaires prennent des décisions hâtives, comme, par exemple, que la meilleure solution est la formation, et ce n'est que par la suite qu'ils consultent le personnel de la sous-section de la formation et de perfectionnement. Lorsqu'un gestionnaire a pris une telle décision, il est souvent, par la suite, difficile, sinon impossible, de la changer. La formation n'étant qu'un des nombreux moyens disponibles pour trouver une solution à un problème de production relatif au personnel, il aurait été plus économique pour un ministre de demander à un spécialiste du personnel d'aider le gestionnaire à définir la nature et le coût du problème, à déterminer le choix des moyens et leurs coûts respectifs, et à prendre la décision finale sur le moyen à adopter.

Pour beaucoup de gestionnaires axiaux, comme leur titre le suggère, la formation et le perfectionnement portent surtout sur la formation. Les gestionnaires ne se rendent pas compte que les instructeurs puissent être intéressés, ni capables d'analyser des problèmes de production relatifs au personnel. Cette analyse devrait *précéder* le stage réel de la formation. En plus de l'aide que cette analyse peut apporter aux gestionnaires, il est suggéré de considérer de changer le nom de la fonction pour mieux refléter la transformation du rôle. Un titre comme «perfectionnement des compétences», ou «perfectionnement administratif» décrirait la fonction de façon beaucoup plus réaliste.

Le groupe d'étude recommande

*que la capacité d'aider les gestionnaires à fournir et à maintenir la compétence de leurs employés par les moyens les plus rentables et les plus opportuns fasse partie de la spécialité de la formation et du perfectionnement.*

### Mode de présentation des besoins des organismes centraux

Le partage des responsabilités au sein des organismes centraux a souvent pour résultat le double emploi des demandes de renseignements. Par une liaison plus étroite entre les nombreux services administratifs existants et l'intégration de ces services, le nombre de demandes que l'on adresse aux ministères sera considérablement réduit en groupant dans un seul rapport annuel, par exemple, toute l'information qui présente un intérêt spécial pour un groupe.



— l'aide aux gestionnaires axiaux est inadéquate pour permettre de trouver des solutions rentables et opportunes aux problèmes de productivité chez leur personnel.

Afin d'aider la direction et les employés à élaborer un plan rentable de développement des carrières, le groupe d'étude considère qu'il serait utile de disposer, pour l'ensemble de la Fonction publique, d'information sur les prévisibilités qui indiqueront le genre et l'emplacement géographique des postes qui deviendront disponibles au cours des prochaines années, ainsi que le genre et l'emplacement des postes qui seront affectés par des réductions de personnel. Actuellement, la majorité des gestionnaires et des employés ne sont au courant que des tendances dans leur entourage immédiat et, par conséquent, ils ne peuvent prendre aucune décision basée sur l'ensemble des besoins ministériels ou des besoins de la Fonction publique en général. L'information sur l'ensemble de la Fonction publique pourra être fournie aux organismes centraux par suite du déroulement des plans relatifs aux ressources humaines gouvernementales.

Il serait aussi profitable que des énoncés fondamentaux de qualités puissent être mis rapidement à la disposition des gestionnaires et des employés afin que les programmes de formation et d'expérience puissent être élaborés en fonction des besoins des postes recherchés.

Le groupe d'étude recommande donc

*que les organismes centraux fournissent aux ministères l'information sur la prévisibilité des postes vacants et des domaines affectés par les réductions de personnel, et*

*que les gestionnaires et les employés puissent disposer sans difficulté de données de qualité.*

Un grand nombre de ministères laissent la réserve d'années-personnes tout en réclamant des ressources supplémentaires dans des domaines de haute priorité. Il ne semble pas qu'il existe une méthode universelle pour trouver une solution à cette dichotomie. Les directions des finances dans les ministères ont la responsabilité du contrôle de l'ensemble des ressources, cependant, cela leur prend un certain temps pour pouvoir identifier les tendances. Beaucoup de gestionnaires axiaux tiennent aussi un enregistrement de l'utilisation de leur réserve d'années-personnes, mais ils sont en général peu disposés à dévoiler ces renseignements et à les partager avec le groupe de la gestion supérieure. Le groupe d'étude considère que les sections de la rémunération et des avantages, qui tiennent les feuilles de paye à jour, pourraient facilement pourvoir à l'avance à la caducité des années-personnes en transmettant les renseignements qu'elles possèdent aux centres de responsabilité des réserves d'années-personnes.

Comme on l'a noté dans l'introduction de cette section, le groupe d'étude a consulté un certain nombre d'études sur la gestion du personnel que préparent actuellement divers organismes au sein des organismes centraux et des ministères. Il n'existe malheureusement aucune source de renseignements sur l'ensemble des études qui se font actuellement. De plus, le travail du groupe d'étude a été rendu plus difficile et plus long par le manque de documentation, ou l'absence de raisons officielles pour lesquelles les recommandations, dans leur ensemble ou en partie, des études précédentes n'ont pas eu de suite. De plus, le groupe d'étude a remarqué qu'au niveau gouvernemental, un certain nombre d'études couvrant des domaines de travail similaires, se poursuivent dans plusieurs ministères sans qu'aucun d'eux ne soit au courant des activités des autres groupes.

Pour établir une meilleure coordination dans ce domaine, le groupe d'étude recommande

*qu'on établisse un centre unique d'information qui procèdera à l'enregistrement des études entreprises par les organismes centraux et les ministères sur la gestion du personnel, à l'enregistrement des études précédentes et des raisons pour lesquelles aucune suite n'a été donnée aux recommandations.*

Afin de contribuer à une meilleure intégration et à une meilleure coordination, et pour réduire le nombre des centres de décisions, deux recommandations sont faites à la section 9 de cette étude. Il s'agit de l'incorporation de programmes spéciaux relatifs à la gestion du personnel dans les cinq spécialités principales et de l'introduction de tous les aspects de la gestion du personnel dans une vérification ministérielle unique.

### Châhons manquants

En examinant les processus et le rendement de la gestion du personnel, le groupe d'étude a découvert que certains domaines ne sont absolument pas couverts, ou ils le sont avec trop de détails pour donner aux gestionnaires le niveau d'aide jugé nécessaire. Les principales défaillances se trouvent

— le fichier central des données à la disposition des gestionnaires et des employés est inadéquat en ce qui concerne le développement des plans de carrière pour répondre aux besoins de la Fonction publique et des employés;

— dans beaucoup de ministères, le système d'identification de la caducité des années-personnes est inadéquat pour permettre une redistribution rapide des ressources aux domaines de haute priorité; et

5. la gestion du personnel est mal servie par certains de ses moyens de communications.

Le groupe d'étude a approfondi ces conclusions et fait un certain nombre de recommandations sur chacune d'elles.

### **Complexités découlant du manque d'information et de coordination**

Les politiques, procédures et demandes d'information relatives à la gestion du personnel sont créées par trois organismes principaux: le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la Fonction publique et le ministère des Approvisionnement et Services. Au sein de ces trois organismes, il se trouve des sous-divisions ayant toute la prérogative de créer et de promouvoir des politiques, des procédures et des demandes d'information dans le cadre de leurs mandats. Il n'existe aucun mécanisme efficace d'étude et de correction des retombées, ou des possibilités d'intégration ou de coordination.

Les ministères ont attiré l'attention du groupe d'étude sur le fait qu'un certain nombre de ces interventions empiètent les unes sur les autres, se contredisent, ou font double emploi, et qu'elles sont incomplètes, ce qui nécessite des efforts considérables pour obtenir des interprétations et des clarifications. De plus, des ministères ont remarqué que les délais accordés aux différents organismes pour répondre aux questionnaires ont tendance à être fixés à environ les mêmes dates. Il est souvent difficile de respecter ces délais parce qu'ils sont trop courts, parce qu'il faut utiliser le même personnel pour répondre les différentes réponses, ou en raison des deux. Les ministères ont découvert que certains de ces délais n'avaient pas tellement d'importance pour ceux qui les fixaient, et qu'ils étaient établis dans l'ignorance des autres demandes adressées aux ministères.

### **Le groupe d'étude recommande**

*que les modifications apportées par les organismes centraux, aux politiques, procédures et imprimés relatifs à la gestion du personnel soient approuvées par un seul groupe central afin que les initiatives n'empiètent pas les unes sur les autres, qu'elles ne se contredisent pas, ne fassent pas double emploi, et qu'elles soient complètes; et*

*que toutes les demandes de renseignements faites par les organismes centraux relativement à la gestion du personnel soient soumises à un seul groupe central afin d'éviter aux ministères des surcharges de travail.*

## SIMPLIFICATION DU TRAVAIL

L'objectif de l'étude sur la simplification du travail consiste à proposer des changements aux politiques et procédures actuelles, à la documentation connexe, à la méthodologie de la demande de renseignements, destinés à rendre la gestion du personnel au sein de la Fonction publique plus efficace et plus rentable. On découvre au tout début que la principale source de préoccupations était la qualité du produit que les directions du personnel fournissaient aux usagers ou aux clients, c'est-à-dire aux gestionnaires axiaux. En conséquence, les gestionnaires axiaux ont fourni beaucoup de renseignements au cours de cette phase du travail du groupe d'étude. On a également interrogé les membres du personnel administratif des directions du personnel dans les ministères et les organismes centraux, et on a consulté des études précédentes disponibles.

Les principales conclusions du groupe d'étude se trouvent ci-dessous.

1. La gestion du personnel dans la Fonction publique est indûment complexe et difficile, pour les principales raisons suivantes:
  - manque d'intégration et de coordination avec un nombre inutilement grand de centres de décisions;
  - un grand nombre de chaînons manquants;
  - besoins des organismes centraux présents d'une façon qui convient mieux aux agents du personnel qu'aux clients;
  - difficulté à modifier les politiques et les procédures émises par les organismes centraux;
  - lois relatives au personnel trop restrictives et non entièrement intégrées; et
  - manque d'utilisation des perfectionnements technologiques, tels les systèmes mécanographiques.
2. la gestion du personnel n'est ni bien mise en pratique ni bien comprise par l'ensemble des PE et des gestionnaires axiaux;
3. l'imputabilité de la gestion du personnel est inefficace;
4. la gestion du personnel n'est pas rentable si on la considère dans l'ensemble de la Fonction publique; et



Dans le cadre de son mandat, le groupe d'étude a aussi pour tâche de déterminer le moment propice où une conversion éventuelle du groupe PE à la Catégorie de la gestion devrait se faire. Si l'on décide de choisir le procédé recommandé par le groupe d'étude, la question de l'opportunité du moment se posera sans aucun doute. Les raisons de l'éventuelle décision seront d'ordre plus stratégique que technique ou opérationnel. Par conséquent, le choix du moment propice dépendra plus d'autres facteurs connexes, tel celui des plans de conversion à la Catégorie de la gestion, pris dans leur ensemble, que des spécificités des résultats des tests.

Si la décision, fondamentalement stratégique, de procéder à la conversion est prise, alors, il serait avantageux d'agir dans les délais les plus courts. Une conversion nécessite beaucoup de préparations; il s'agit non seulement de la publication des descriptions d'emplois, mais aussi de l'établissement de normes de classification spécifiques aux besoins des postes de la gestion du personnel, avec postes clés et directives appropriées.

C'est pour ces raisons qu'il semble plus réaliste de fixer la date au 1<sup>er</sup> avril 1982. Cela veut dire que la conversion des postes du niveau PE-7 (et quelques PE-6) se fera probablement en premier au cours du stage initial de la conversion à la Catégorie de la gestion, la conversion des autres postes du groupe devant se produire un an plus tard. Il faudra annoncer le plus tôt possible la décision stratégique qui sera prise afin de pouvoir procéder à la planification et à la préparation requises.

En résumé, le groupe d'étude recommande

*que la mise en application de la conversion des postes PE à la Catégorie de la gestion soit prévue pour le 1<sup>er</sup> avril 1982; et que l'intention de procéder à la conversion soit annoncée dès que possible.*



Le seul facteur qui présente quelques difficultés d'application est «l'imputabilité» à cause de l'importance qu'il accorde aux questions d'ordre monétaire. Ce n'est peut-être pas le moyen idéal d'évaluation de l'imputabilité des administrateurs du personnel, bien qu'un grand nombre d'emplois dans la gestion du personnel ont des implications pécuniaires et, en raison des restrictions financières actuelles, il serait peut-être utile de faire ressortir cette responsabilité. Afin de réduire les difficultés d'application de ce facteur, le groupe d'étude a préparé une ébauche de directives d'évaluation des postes PE qui devraient être suivies conjointement avec le plan de classification de la Catégorie de la gestion. Afin de rendre meilleure l'administration de ce plan, le groupe d'étude propose qu'on remplace l'éparpillement des délégations ministérielles par un comité central interministériel, tout au moins au cours de la phase initiale qui suivra la conversion.

Les résultats des tests ont été introduits dans le système informatique exploité par l'équipe de conversion de la Catégorie de la gestion et ce groupe en fera l'analyse. Il n'entre pas dans le cadre du mandat du groupe d'étude d'analyser les résultats, d'établir la structure ou d'estimer le coût d'une conversion quelle qu'elle soit, bien qu'il sera nécessaire de le faire afin d'avoir une appréciation pleine et entière des résultats obtenus. La valeur des points, la description des postes et les raisons d'être sont disponibles sur demande.

Le groupe d'étude conclut de façon générale que le plan de classification de la Catégorie de la gestion peut servir de mesure d'évaluation valable de la valeur relative des postes PE de PE-D à PE-7. Il est peut-être plus facile d'évaluer des postes opérationnels bien définis dans un cadre ministériel que des emplois administratifs dans les organismes centraux. La véritable imputabilité des administrateurs du personnel de niveaux intermédiaires à la Commission de la Fonction publique ou au Secrétaire du Conseil du Trésor semble parfois quelque peu diffuse. Cependant, en instaurant des postes clés, on pourrait surmonter des difficultés ou, tout au moins, les rendre plus conventionnelles.

Le principe de la nomination à un niveau donné, dont la souplesse permet aux gestionnaires de faire un roulement des employés à des fins de perfectionnement ou pour d'autres affectations, fait partie intégrante du principe de la Catégorie de la gestion. La conversion du groupe PE permettra l'utilisation de la nomination à un niveau donné, une idée que le groupe d'étude trouve en général assez bonne. Le mécanisme de redressement proposé en tant que partie constituante du principe de la Catégorie de la gestion s'appliquera aussi, ce qui semble également acceptable et sûrement moins restrictif pour les gestionnaires que le système actuel.

pourra par elle-même remédier à cette situation, mais une plus grande interchangeabilité entre les spécialistes de fonctions différentes, et entre les gestionnaires et les administrateurs du personnel, devrait être fortement encouragée. Cette interchangeabilité sera grandement facilitée si les gestionnaires et les administrateurs du personnel de la même catégorie sont cotés sur le même plan et suivant le principe de la nomination à un niveau donné.

### 3. Rémunération

Bien que ce facteur ne soit pas décisif par lui-même, la plupart des PE de niveaux supérieurs ont manifesté au cours des ans beaucoup de mécontentement provoqué par plusieurs aspects du système actuel de la rémunération. Une des injustices provient du fait que des PE subalternes, fraîchement promus, et pratiquement sans expérience, sont habituellement mieux traités en ce qui concerne le pourcentage d'augmentation de salaire qu'ils reçoivent que des PE plus expérimentés et qui, de ce fait, peuvent apporter une contribution plus précieuse à l'organisation. On pourrait élaborer un nouveau système de traitements pour les PE du niveau PE-1 à PE-6, mais il serait plus simple et plus progressif d'avoir un système unique des traitements pour tous ceux qui sont exclus des négociations sur les conventions collectives. Le système standard d'échelle de salaires plus boni, proposé pour les gestionnaires de niveaux supérieurs, a plus de chance de satisfaire les PE.

L'option de la conversion à la Catégorie de la gestion permettra non seulement de créer un climat de plus grande satisfaction au sein de l'organisation, mais donnera aussi de meilleures possibilités de comparaison avec l'extérieur. Le plan Hay, largement utilisé ailleurs ne manquera pas de permettre une évaluation plus exacte de la fonction des postes PE que le système actuel.

### 4. Facilité de cotation

Ne se concentrant que sur quelques éléments clés d'un poste, le plan de classification de la gestion s'utilise plus facilement que le plan de classification actuel. Il requiert, cependant, d'excellentes facultés de jugement, surtout dans l'utilisation des grands, des moyens et des petits nombres pour chaque facteur.

En ce qui concerne la valeur relative des facteurs, le plan actuel accorde à peu près la même importance à «connaissances», «prise de décisions» et «responsabilité administrative». Le plan de classification de la gestion, par contre, accorde plus d'importance au «savoir-faire» qu'à la «solution des problèmes» et à «l'imputabilité». Comme le groupe d'étude recommande pour le PE des critères plus sévères au niveau de l'admission et une base de connaissances et de formation plus vaste, on considère l'importance accordée au «savoir-faire» comme souhaitable et comme une étape nécessaire dans l'évaluation des postes.

Comme solution de substitution, on pourrait réviser le plan actuel dans l'éventualité où l'on supprimerait le niveau supérieur, ce qui devra se faire en toute probabilité. Des modifications mineures, telles qu'une redéfinition de groupe ou l'amélioration et la création de nouveaux postes-repères, pourront se faire sans exercice de conversion. Cependant, des changements importants, comme l'adoption du système d'évaluation Hay par exemple, nécessiteraient la conversion totale de tous les postes existants.

Bien que cette option soit techniquement sans bavure, ce n'est essentiellement qu'une demi-mesure qui, d'après le groupe d'étude, ne semble pas s'intégrer dans le cadre des autres recommandations proposées.

Le groupe d'étude recommande le troisième moyen comme étant celui qui donnera les meilleurs résultats car il semble s'identifier le mieux au processus de gestion et fournir la meilleure base d'une approche plus professionnelle de la gestion du personnel. Le groupe d'étude recommande donc

*que tous les postes de PF soient convertis à la Catégorie de la gestion*

La raison d'être du choix de cette option repose sur les considérations suivantes:

## 1. Philosophie fondamentale

Le principe de la gestion du personnel en tant que partie intégrante de l'ensemble du processus de la gestion est clairement exprimé dans le *Rapport du comité spécial sur la question du personnel et le principe du mérite* (le rapport d'Avignon). Ce rapport déclare à la page 6 «la gestion du personnel ne peut être retirée du contexte de la gestion globale au sein de la Fonction publique». Les gestionnaires doivent commencer à considérer la fonction du personnel comme une composante vitale du processus de la gestion dans la Fonction publique qui emploie un personnel aussi nombreux. La gestion du personnel ne doit pas consister uniquement à expédier des formulaires et à administrer des systèmes de plus en plus bureaucratiques par l'entremise de groupes séparés de techniciens spécialisés. La conversion à la Catégorie de la gestion ne supprimera pas la trop grande complexité du travail, mais elle donnera aux gestionnaires une indication importante sur l'orientation de la gestion du personnel et une définition plus claire du rôle des gestionnaires du personnel.

## 2. Interchangeabilité

Il est de l'opinion générale que l'administration du personnel est devenue trop spécialisée. Par voie de conséquence, l'optique des PF est devenue de plus en plus étroite, ce qui a amené les gestionnaires à conclure que tout le processus est incompréhensible, et même complètement obstructif aux objectifs de la gestion. Répétons-le encore, aucune mesure ne



*Spécialistes*: Les postes de spécialisation sont ceux dont les titulaires s'occupent de l'une des principales spécialités relatives au personnel, telles que la dotation ou la classification, ou de ce qu'on pourrait appeler des «sous-spécialités», comme l'égalité d'emploi pour tous ou l'aide aux employés. Les postes de spécialistes s'échelonnent du niveau subalterne de l'agent de classification de niveau PE-1 au directeur général d'un poste de spécialisation de niveau SX-3 dans l'un des organismes centraux.

*Généralistes*: Les postes de généralistes sont ceux dont les tâches couvrent toute une gamme de spécialités. Ces postes existent à tous les niveaux de PE-1 à SX-3. Un PE-1 peut être un agent du niveau de débutant dans un petit bureau régional, tandis qu'un SX-3 peut être le sous-ministre adjoint du personnel dans un ministère important. Les postes de généralistes couvrent aussi tout un éventail à partir des directeurs du personnel responsables de tous les domaines de spécialisations aux surveillants du premier niveau responsables peut-être de deux spécialistes seulement.

*Postes de surveillance (gestion)*: En ce qui concerne les responsabilités de surveillance, un PE-2 peut actuellement devoir surveiller les employés de soutien, un PE-D ou un PE-1 en période de perfectionnement. Dans certains cas, un PE-3 peut être responsable de façon permanente du travail d'un personnel de niveau PE-1 ou PE-2. Cependant, c'est au niveau PE-4 que commence la responsabilité réelle de la surveillance (gestion). Néanmoins, les directeurs du personnel, c'est-à-dire ceux qui occupent les postes les plus élevés dans la gestion du personnel d'un ministère, peuvent exister à tous les niveaux à partir de PE-4 jusqu'à SX-6, tandis que des postes de non-surveillance peuvent s'échelonner de PE-D à PE-6 et même PE-7.

En raison de ce qui précède, on peut voir que la tâche de diviser le groupe PE en sections de gestion et de non-gestion à partir de niveaux actuels n'est pas facile. Classer un chef du personnel de niveau PE-4 dans la Catégorie de la gestion et laisser des spécialistes non surveillants de niveaux PE-5 ou PE-6 dans la Catégorie administrative et du service extérieur, serait non seulement difficile à justifier, mais aussi improductif par rapport à l'amélioration des services aux gestionnaires et aux profils de carrière. Le groupe d'étude considère cette option comme non valable.

En ce qui concerne le second moyen, le partage du groupe en limitant la conversion aux postes les plus élevés, on pourrait continuer à utiliser le programme d'évaluation des PE existant. Les postes de cote supérieure à 797 points (fourchette actuelle entre les PE-6 et les PE-7) ou supérieure à 651 points pour les PE-6, pourront, après conversion, être inclus dans la Catégorie de la gestion. Le changement possible d'une catégorie occupationnelle de PE à une autre d'un ou de deux niveaux inférieurs ne présentera pas d'obstacles importants.

## CATÉGORIE DE LA GESTION

Parallèlement à la préparation du travail du groupe d'étude au cours de l'été 1980, se poursuivaient des travaux sur un programme important de classification en vue de la conversion des groupes de la direction et de la gestion supérieure dans la Fonction publique à la Catégorie de la gestion supplémentaire qui fournirait non seulement une évaluation additionnelle aux niveaux des PE devant être inclus immédiatement dans la Catégorie de la gestion, mais aussi un test pour l'application du plan de classification de la Catégorie de la gestion aux niveaux subalternes des PE. Par conséquent, on forma une partie de l'équipe de travail du groupe d'étude en un comité de classification dont les membres reçurent la même formation dans l'utilisation du plan de classification que les membres de la gestion supérieure et de la haute direction engagés dans l'exercice de la conversion.

Le plan de classification de la Catégorie de la gestion fut élaboré par des gestionnaires du gouvernement fédéral en collaboration avec Hay Associates Canada Limited, et c'est pour cette raison qu'on l'appelle souvent le «Plan Hay». Il s'agit essentiellement d'une méthode de cotation numérique destinée à évaluer les postes de gestion en faisant intervenir les trois facteurs principaux du «savoir-faire», de la «solution des problèmes» et de l'«impuitabilité». Un test de sondage, couvrant 10% des postes du niveau PE-5 à celui de PE-7 et 5% des postes des niveaux PE-1 à PE-4, fut entrepris dans trente-trois ministères et organismes formant un vaste éventail d'importances et de mandats.

En choisissant pour le test des postes réels, on demanda aux ministères de soumettre un échantillonnage de postes à de divers niveaux, aussi bien de généralistes que de spécialistes, aux sièges de l'administration centrale et dans les régions. En tout, 173 postes furent évalués dans le cadre de ce programme.

Le groupe d'étude a examiné trois moyens possibles de conversion des postes PE à la Catégorie de la gestion:

1. diviser le groupe à partir du niveau PE-5 ou PE-6, en laissant les niveaux inférieurs dans la catégorie administrative et du service extérieur;
2. inclure uniquement les PE-7 ainsi que quelques PE-6;
3. inclure tous les postes.

Une saine compréhension de la nature et de la composition des postes PE tels qu'ils existent actuellement, permettra de mieux réaliser les répercussions de l'adoption de l'un ou l'autre de ces moyens.



## Retombées sur les organismes centraux

Au cours de la période initiale, le Centre de coordination des PE, de concert avec les ministères, perfectionnera les normes d'accréditation ainsi que leur interprétation et veillera à ce que des employés qualifiés soient accrédités en vertu des clauses «grand-père» comme on le mentionne à la section 6.

Le Centre de coordination aura aussi pour tâche d'expliquer et de promouvoir les nouveaux systèmes de gestion du personnel recommandés dans ce rapport, ainsi que de recruter et d'administrer la réserve des stagiaires. Les coûts en salaires du Centre de coordination seront d'environ \$170,000 à \$200,000 par an, et les coûts annuels en salaires de la réserve de trente stagiaires du personnel s'élèveront à \$450,000. De plus le Centre de coordination sera responsable des frais d'enseignement relatifs à la formation des membres de la réserve. Ces frais seront défrayés par le organismes centraux.

L'intensification des activités relatives à la formation grèvera les ressources de la Commission de la Fonction publique en ce qui concerne la préparation, l'enseignement et l'administration des programmes. Le groupe d'étude considère que ces programmes devraient se donner gratuitement, pour au moins la première année d'enseignement, afin de permettre aux ministères de prévoir ces dépenses pour les années suivantes et de les inclure dans leurs budgets.

## Retombées sur les fonctionnaires

Les fonctionnaires auront de plus grands défis à relever dans leur formation, leur perfectionnement ainsi que dans leurs affectations de travail. Certains devront peut-être faire preuve de plus de souplesse lorsqu'ils devront prendre des décisions portant sur les lieux et sur le genre d'affectation qu'ils sont prêts à accepter. Les fonctionnaires qui feront une demande d'admission au groupe PE trouveront que les normes exigées seront quelque peu plus élevées que par le passé.

En résumé, le groupe d'étude recommande, au regard de l'aspect financier de ses recommandations,

*que les ministères paient les traitements ainsi que les dépenses relatives aux déplacements et à la nourriture des agents en période de formation, qu'ils acquittent aussi, après la première année, les frais d'enseignement relatifs à ce programme de formation et les frais de formation des tuteurs;*

*que les organismes centraux financent le Centre de coordination des PE et qu'ils souscrivent à la réserve d'années-personnes nécessaires à la l'amélioration de la formation des PE dans les ministères;*

*que les organismes centraux souscrivent au moins pour la première année à la préparation et à l'enseignement des divers programmes requis de formation en salle de classe.*

## QUELQUES CONSIDÉRATIONS SUR LES RETOMBÉES

La mise en application des recommandations du groupe d'étude aura des influences nombreuses et significatives sur la gestion du personnel dans la Fonction publique. Les PE auront individuellement une meilleure formation ainsi que des compétences et des expériences plus étendues. Les cours destinés aux PE seront améliorés, il y aura plus de possibilités de faire évoluer les compétences, et les carrières de PE seront moins restreintes aux spécialités. La collectivité des PE possèdera un point focal, dont l'absence avait toujours été une source de préoccupation pour le CCP. Le professionnalisme sera amélioré et, par conséquent, les services rendus à la direction seront de meilleure qualité. On ne pourra pas, cependant, procéder à ces changements sans la contribution financière des ministères, des organismes centraux et des fonctionnaires.

## Retombées sur les ministères

Il y aura, surtout au cours des premières années, une grande intensification des activités relatives à la formation qui ne manquera pas de grever les ressources de certains ministères. Il faudra accorder la priorité aux deux programmes de perfectionnement afin de donner aux nouveaux employés du groupe PE leur formation initiale et de préparer les PE-3 à une promotion au niveau PE-4. Le travail gouvernemental devant se poursuivre pendant la durée des cours de formation, il est vraisemblable que, dans certains cas, il faudra prévoir un système quelconque de relève. Pour se préparer à la formation, au perfectionnement et aux affectations des administrateurs du personnel, et pour en tirer parti, il serait nécessaire de mettre sur pied des pratiques de planification améliorées des ressources humaines dans les ministères. Il faudrait attacher une importance particulière aux sortes et aux degrés des compétences requises et à la quantité du travail à faire. Il sera nécessaire de maintenir la liaison avec le Centre de coordination des PE pour faciliter la planification générale.

On s'attend à ce que les ministères paient les traitements ainsi que les dépenses de déplacements et de nourriture des agents en période de formation. Ils devront aussi, le cas échéant, fournir des tuteurs pour les employés qui suivent une formation en vue de l'accréditation et défrayer les coûts des cours de formation. L'intensification des activités de formation aura aussi pour conséquence que les ministères devront fournir les chargés de cours pour les divers programmes en salles de classe. Il faut aussi prévoir une augmentation des frais de la gestion de la formation.

En ce qui regarde les programmes d'accréditation, on s'attend à ce que les ministères délèguent des membres aux divers comités des normes d'accréditation.

Un tableau synoptique du Centre est proposé à l'Appendice « J », montrant les fonctions des trois postes principaux.

Au début, le Centre devra surtout donner des renseignements sur le nouveau système de la gestion du personnel et accrédi-ter les titulaires. Il devra ensuite élaborer un système d'information et, simultanément, s'occuper du recrutement des candidats de la réserve d'années-personnes et planifier leurs affectations. Le Centre pourra devenir opérationnel au bout de six mois et, après un an, les activités d'accréditation et de perfectionnement devraient être en plein essor. A long terme, le Centre aura la responsabilité de maintenir le haut niveau de qualité du groupe de gestion du personnel. Avec ces normes élevées, les membres du groupe auront plus de confiance les uns envers les autres, et ils s'attireront l'estime de leurs clients.

Se référer à la section 11 qui décrit en détail le financement du Centre de coordination des PE.

nécessaire d'essayer d'augmenter le nombre des transferts, mais il serait souhaitable de faciliter les transferts interministériels. Les petits ministères en profiteraient et leurs employés pourraient ainsi acquérir des expériences plus variées.

Il est proposé que le Centre de coordination des PE, qui possède à la fois l'information sur les individus, leurs compétences et leurs préférences, et l'information sur les ministères et leurs besoins, agisse en quelque sorte comme « courtier ». Les deux parties ne pourraient que profiter d'une concordance d'intérêts. Au début, le Centre pourra apporter son aide en ne satisfaisant que les demandes. Cependant, ses activités seront grandement facilitées après la mise en opération du système de données du centre. Lorsque la nomination au niveau entrera en vigueur, ce genre de transferts pourra continuer à se faire avec beaucoup moins de formalités administratives.

Expert en la matière, le Centre de coordination sera capable de satisfaire les demandes gouvernementales concernant son avis sur les affaires d'ordre organisationnel.

## 8. Participer à la sélection des agents supérieurs du personnel

Le groupe d'étude considère que le Centre de coordination des PE, point central de la gestion du personnel dans la Fonction publique, devrait participer au processus de sélection de tous les PE pour les niveaux supérieurs à partir de PE-6.

## 9. Gérer une réserve d'années-personnes

Il faudrait constituer une réserve d'années-personnes, contrôlée par le Centre de coordination, pour faciliter l'implantation de normes plus rigoureuses de sélection pour les admissions au groupe, et pour s'assurer que le Programme de perfectionnement des PE sera suivi. Les candidats de la réserve seront affectés dans les ministères qui en ont le plus besoin et où ils pourront obtenir une formation adéquate. Le recrutement sera similaire à celui du programme AT. Le groupe d'étude espère que les ministères qui recevront des candidats sans débourser de frais, finance-ront la formation de leurs propres agents.

(Voir aussi la section 4: Admission au groupe.)

Le groupe d'étude considère que le Centre devra être situé au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor, mais il devra avoir d'étroites relations de travail avec la Commission de la Fonction publique. Les relations avec les ministères s'établiront par l'intermédiaire d'agents de liaison officiels des ministères qui auront l'autorité de prendre des décisions au nom du groupe PE ministériel.



**5. Administrer les programmes d'accréditation**

Le Centre de coordination aura la responsabilité de s'assurer que les candidats recevront leur accréditation après avoir suivi les cours obligatoires, terminé leurs affectations et satisfait aux normes d'évaluation. Il tiendra aussi à jour l'information, exacte et appropriée, relative aux normes d'accréditation et sur les candidats qui ont satisfait à ces normes.

(Pour plus de renseignements sur les programmes d'accréditation, voir la section 6 de cette étude.)

## **6. Coordonner les activités de formation des PE**

Le Centre de coordination aura la responsabilité de la coordination des activités de formation de tous les PE et des employés des services de soutien du personnel de la Fonction publique en collaboration avec les ministères et les organismes centraux. Le Centre, cependant, ne sera pas responsable de la préparation même des programmes de formation. Le groupe d'étude envisage que les responsabilités du Centre de coordination dans ce domaine consisterait à :

- énoncer la politique de la formation des PE et des employés des services de soutien;
- élaborer des normes relatives aux affectations de perfectionnement;
- offrir des facilités de perfectionnement aux aspirants à des niveaux de gestion supérieurs; et
- trouver des affectations qui permettront aux employés d'atteindre les objectifs d'accréditation.

## **7. Fournir des services d'orientation et de planification de carrière**

Les services individuels d'orientation que le Centre d'orientation offrira se limitera à l'orientation de carrière. Le Centre ne s'occupera des problèmes personnels que pour s'assurer que de l'aide est disponible.

On prévoit que les services d'orientation qui seront offerts aux ministères faciliteront les déplacements des agents en vue de leur formation et de leur perfectionnement. Jusqu'à ce que le groupe des PE ne fasse partie de la Catégorie de la gestion et que le principe de la nomination du niveau ne soit mis en application, un système de mutation latérale, à l'échelle interministérielle, sera utile à la planification de carrière. Il s'effectuera actuellement un nombre considérable de transferts qui affectent annuellement presque 30% de l'effectif du groupe PE. Il n'est peut-être pas



données sur les curriculum vitae et les qualifications des titulaires des postes PE, ainsi que les données historiques qui serviront à établir des profils de carrière individuels.

Parmi les principaux outils dont le Centre de coordination pourra disposer, il faut citer les rapports d'évaluation des employés. Ils serviront à :

- monter et maintenir un inventaire du personnel;
- fournir des services d'orientation professionnelle aux employés;
- conseiller les ministères sur des matières relatives au perfectionnement des employés et des groupes d'agents du personnel;
- déterminer les besoins de changements dans les plans de formation et de perfectionnement;
- évaluer l'efficacité du système d'évaluation des PE; et
- maintenir les dossiers des carrières à jour.

Tous les ministères administrent leur propre programme de révision des rendements et d'évaluation des employés d'après des directives établies par le Conseil du Trésor. Il pourrait être nécessaire d'ajouter des addenda aux formules ministérielles d'évaluation des PE pour permettre au Centre de coordination des PE de rassembler toute l'information requise.

### 3. Représentation proportionnelle parmi les agents du personnel

Le Centre de coordination travaillera de concert avec les ministères pour atteindre ce but en élaborant et en mettant en pratique des procédures reconnues de recrutement et de concours, afin d'augmenter le pourcentage des femmes, des handicapés et des autochtones dans le Groupe PE, surtout aux postes supérieurs. Le Centre aura aussi la responsabilité d'aider les ministères de la Commission de la Fonction à maintenir un juste rapport entre les candidats recrutés en dehors de la Fonction publique et les employés en provenance des services de soutien.

### 4. Fixer des critères d'accréditation et veiller à leur mise en application

Le Centre de coordination administlera les programmes d'évaluation des compétences dans les diverses spécialités de la gestion du personnel à l'aide d'examens écrits ou oraux et d'évaluation.

Dans le cadre de l'objectif relatif à la formation d'administrateurs du personnel compétents, il faudra mettre en application un programme de formation et de perfectionnement qui sera non seulement complet, mais qui, de plus, incitera les employés à élargir leurs aptitudes, poussera les gestionnaires à prendre une part active à la mise en application du programme et veillera à ce que celui-ci demeure viable tout en tenant compte de l'évolution des exigences dans la gestion du personnel. Le groupe d'étude estime essentiel d'établir dans ce centre une autorité interministérielle qui remplira ces fonctions et sera le foyer de la gestion du personnel dans la Fonction publique. Le groupe d'étude recommande donc

*la création d'un Centre de coordination des PE au sein du Secrétariat du Conseil du Trésor dont l'objectif sera de développer et de maintenir la compétence des administrateurs du personnel en établissant des normes relatives aux connaissances et au rendement tout en faisant connaître des profils de carrière qui leur permettront de développer leurs aptitudes, et les encourageront à le faire, afin d'améliorer les services qu'ils rendent à l'administration.*

Le Centre de coordination des PE peut parfois s'interposer pour faciliter les mutations interministérielles par exemple, cependant, le groupe d'étude s'oppose catégoriquement à ce que le Centre exerce un contrôle quel qu'il soit sur les affectations du personnel ministériel. Cette fonction doit demeurer du ressort des gestionnaires ministériels qui doivent répondre de leurs besoins opérationnels.

Le groupe d'étude a déterminé quelques-unes des principales responsabilités du Centre de coordination des PE décrites ci-dessous. Certaines d'entre elles entrent dans le cadre des normes types des opérations et ne nécessitent que peu d'explications. D'autres, au contraire, correspondent à des principes nouveaux et sont expliquées avec plus de détails.

## 1. Faire accepter et connaître le nouveau système de gestion du personnel

Le groupe d'étude a déjà fait quelques travaux dans ce domaine. Il devra, cependant, tomber sous la responsabilité du Centre de coordination des PE qui préparera les rapports, les présentations et la consultation de la façon prescrite.

## 2. Etablir et tenir des systèmes d'information faciles à consulter

C'est à partir des questionnaires et des systèmes d'information existants que l'on trouvera l'information requise pour établir une banque de

#### 4. Evolution de la nouvelle organisation

Le groupe d'étude reconnaît que le sous-ministre a la responsabilité de l'organisation du travail ainsi que des autres activités relatives au personnel. Le passage à une organisation du personnel de nature généraliste constitue un processus long et coûteux. Il devrait s'étendre sur quelques années à venir en accord avec l'évolution des aptitudes, de la formation et de la compétence des PE. Le groupe d'étude recommande donc

*qu'on ne tente pas d'imposer aux ministères le type d'organisation axée sur les généralistes recommandé dans ce rapport.*

#### 5. Vérification du personnel

Le groupe d'étude considère que l'on examine, dans le cadre de la fonction de vérification, l'ensemble intégré des activités de la gestion du personnel au cours de la vérification des programmes opérationnels afin de s'assurer que la relation entre les programmes et leurs besoins en personnel sont appropriés. Comme cet examen de la gestion du personnel empiète sur le domaine de l'organisation, il devrait être fait par un groupe à l'extérieur de la direction du personnel. Le groupe d'étude recommande donc

*que l'on trouve un moyen de vérification du personnel à l'extérieur des services du personnel et qu'il en soit fait rapport au sous-ministre dans le cadre de la fonction de vérification générale du ministère et en rapport avec les programmes opérationnels.*

#### 6. Organismes centraux

Le groupe d'étude n'a pas entrepris d'analyse sur les organisations des organismes centraux tels quels, mais les structures organisationnelles actuelles de ces organismes ont soulevé quelques craintes. La principale provient de la difficulté de déterminer la ligne de démarcation entre les responsabilités des deux organismes, une ligne que ces organismes ont parfois tendance à ne pas respecter elle-mêmes. Il en résulte que les ministères reçoivent des conseils incoordonnés et d'apparence contradictoire.

Le groupe d'étude recommande donc

*que les organismes centraux réétudient le partage des responsabilités entre chacun des cinq domaines de spécialisation et les programmes individualistes afin d'éviter tout chevauchement et toute dualité. Ils devront communiquer les résultats à tous les intéressés par les voies officielles; et*

*qu'il y ait plus de communication entre les organismes centraux afin que les ministères reçoivent des conseils plus concordants.*

### 3. Importance optimale et composition de la direction du personnel

Le groupe d'étude a été incapable de trouver des renseignements valables pour déterminer l'importance optimale de la direction du personnel, bien qu'on ait déjà tenté d'établir des formules fondamentales pour des ministères de diverses importances. Le groupe d'étude considère que ces formules fondamentales sont essentielles pour établir un meilleur équilibre des ressources en personnel entre les ministères et qu'elles devraient inclure le nombre d'employés à servir, la quantité et la qualité du travail, la complexité de la charge de travail, les groupes et niveaux opérationnels servis, la dispersion géographique du personnel, et les critères de rendement de l'activité de chaque direction du personnel.

En examinant cet aspect de l'organisation, le groupe d'étude a noté qu'il existe une grande variété de groupes occupationnels autres que les PE, les AS et les CR dans les directions du personnel, et que beaucoup d'entre eux semblent effectuer des tâches que l'on considère comme faisant normalement partie des fonctions des PE.

Il a aussi remarqué qu'il existe dans un nombre considérable de cas un chevauchement des responsabilités: des agents qui s'adonnent au travail de bureau, et des commis qui sélectionnent les candidats aux concours et analysent les descriptions des postes de bas niveaux. Il considère qu'il faudrait établir une formule pour déterminer le rapport optimal qui devrait exister entre le nombre d'agents et celui des employés de soutien, après avoir pris en considération les répercussions de la technologie informatique sur la gestion du personnel.

Le groupe d'étude recommande donc

*qu'une série de formules soit établie par les organismes centraux, de concert avec les ministères, afin d'aider les sous-ministres à déterminer l'importance optimale d'une direction du personnel selon l'importance et la complexité du ministère en cause; et que l'une de ces formules s'applique à la combinaison appropriée d'agents/personnel de soutien.*

Le groupe d'étude considère qu'il faut résoudre ce problème de façon pressante, non seulement pour améliorer la distribution des ressources existantes en PE et pour déterminer les besoins globaux, mais aussi pour utiliser au maximum les ressources allouées.



Pour répondre aux besoins ministériels, il serait parfois nécessaire de nommer des agents spécialistes du personnel aussi bien dans les bureaux régionaux qu'aux sièges des administrations centrales.

#### Spécialités:

Le directeur du personnel au siège de l'administration centrale pourrait se faire aider par une équipe de spécialistes du personnel dans les cinq domaines de spécialisation, l'importance de cette équipe étant fonction des besoins. Ces spécialistes auraient la responsabilité d'élaborer les politiques, les procédures et les imprimés gouvernementaux, d'interpréter les politiques et les directives des ministères et des organismes centraux, de préparer les plans et les rapports ministériels, de contrôler le travail des services opérationnels du personnel dans leur domaine de spécialisation, de former les PE et les gestionnaires axiaux dans leur domaine de spécialisation, de faire la liaison avec les organismes centraux, de fournir l'aide technique aux généralistes et de préparer des projets, des analyses et des recherches de nature spéciale dans le domaine de la gestion du personnel.

Les spécialistes de niveaux supérieurs, dans chaque spécialité, feraient rapport au directeur du personnel. Ils auraient le pouvoir de contrôler les activités spécialisées des services opérationnels du personnel. Ces spécialistes devraient prévoir les besoins opérationnels du ministère en se maintenant en contact avec les services opérationnels et les gestionnaires axiaux du personnel afin d'être tenus au courant de leurs problèmes. Dans les petits ministères, il ne serait peut-être pas justifié d'avoir un spécialiste pour chaque spécialité. Dans ce cas, les responsabilités pour-raient être combinées et les services fournis par les organismes centraux. Les communications relatives aux affaires courantes entre les services opérationnels du personnel et les spécialistes de l'administration centrale seraient directes, sans passer par les voies hiérarchiques.

#### En résumé le groupe d'étude recommande

*que les directions du personnel soient réparties en deux domaines fondamentaux: les opérations et les spécialités;*

*que les services opérationnels du personnel soient situés aux niveaux régionaux et au siège de l'administration centrale;*

*que ces services soient dotés par des généralistes de la gestion du personnel, par un personnel de la rémunération et des avantages, par un personnel de soutien approprié et, le cas échéant, par des spécialistes régionaux.*



Dans chaque service opérationnel local, on assignerait au gestionnaire axial un gestionnaire du personnel. Ce PE, agissant comme point de contact, recevrait toutes les demandes de décisions ou de renseignements relatifs au personnel, et se procurerait toute l'information nécessaire aux besoins curants du gestionnaire. Il prendrait toutes les décisions qui s'inscriraient dans le cadre de ses compétences et du pouvoir qui lui serait délégué. Toutes les autres affaires seraient traitées par d'autres agents dans ces services auxquels on aurait délégué le pouvoir approprié. En ce qui concerne les activités échappant au pouvoir qui a été délégué au personnel de la section, telles que la classification ou la dotation des postes de niveaux supérieurs, l'agent de contact prendrait toutes les décisions qui s'imposent au niveau local et ferait parvenir une demande au niveau approprié de la délégation. De cette façon, le gestionnaire axial ne ferait affaire qu'avec un seul PE pour toutes les questions de nature courante autres que la rémunération, et pour les rapports sur la situation des demandes en cours. Les renseignements relatifs à la rémunération et aux avantages d'un employé continueraient à être fournis par le commis qui aurait la charge du dossier de cet employé.

Lorsqu'il s'agit d'une demande trop complexe ou sortant de l'ordinaire, telle que l'élaboration d'un cours spécial de perfectionnement portant sur les exigences de nouvelles compétences, ou d'une organisation et d'une reclassification importantes, l'agent de contact s'adresserait au siège de l'administration centrale afin qu'on forme un petit groupe de travail comprenant un ou plusieurs spécialistes du personnel, le gestionnaire axial qui a fait la demande et, le cas échéant, d'autres personnes.

Pour les petits ministères, les besoins trop complexes ou sortant de l'ordinaire pourraient être traités par les organismes centraux, ou par d'autres ministères avec lesquels des arrangements auraient été pris. Des PE en période de formation qui n'ont pas encore terminé leur apprentissage dans une spécialité et qui n'ont pas encore été accrédités pourraient faire partie de services opérationnels du personnel. Dans des cas exceptionnels, ils pourraient devenir agents de contact si leurs niveaux de formation et de compétences le justifiait.

La voie hiérarchique qui devrait être suivie par ces services opérationnels dépendrait de l'organisation et de l'emplacement géographique des divisions axiales du ministère. En règle générale, toutefois, le chef des services opérationnels pourrait faire rapport à son supérieur hiérarchique et, sur le plan fonctionnel, au chef du personnel, ou encore faire rapport directement aux services centraux du personnel. Lorsqu'un grand nombre de services opérationnels du personnel devraient faire rapport au directeur du personnel, il serait peut-être nécessaire de nommer un chef des opérations et, éventuellement, des chefs adjoints, pour réduire la marge de contrôle du directeur.

## (c) Langues officielles:

— inclure dans la planification des ressources humaines la planification des différents aspects de la question;

— inclure dans la formation et le perfectionnement la formation linguistique des employés et l'administration de cette formation;

— inclure dans la dotation la vérification des capacités linguistiques des candidats et des examens de langues;

— inclure dans la classification l'identification et la désignation des exigences linguistiques des postes.

D'autres programmes, tels que l'élaboration organisationnelle, sont peut-être de peu de valeur par rapport aux ressources qui leur sont affectées, mais ils entraînent des conséquences importantes. Il faudrait continuer à les élaborer pour déterminer de quelle façon ils s'intègrent dans l'ensemble des carrières, de l'organisation et de la formation au sein de la gestion du personnel.

En résumé, le groupe d'étude recommande

*que les activités du service du personnel d'un ministère soient groupées dans cinq domaines spécialisés, soit la dotation, la classification, les relations de travail, la planification des ressources humaines, la formation et le perfectionnement; et que les programmes spéciaux de gestion du personnel de caractère individualiste et d'autres programmes existants qui touchent de près le domaine du personnel soient intégrés dans les cinq spécialités.*

## 2. Relations au sein de l'organisation

Opération:

Le travail ayant été fondamentalement divisé, le groupe d'étude a examiné en détail les relations entre les gestionnaires axiaux et les agents du personnel. Il considère que dans les ministères importants, les gestionnaires axiaux recevraient de meilleurs services si l'on établissait un certain nombre de services opérationnels du personnel tant au niveau régional qu'au siège de l'administration générale. Ces services travailleraient avec les gestionnaires axiaux sur les lieux. Ils seraient dotés par des agents généralistes du personnel, experts dans plus d'un domaine spécialisé. Ces services comprendraient les traitements et les avantages sociaux, ainsi qu'un personnel de soutien. Le nombre et la structure interne de ces services dépendraient de la charge de travail, de la complexité et de la région géographique desservie.

— quelques directeurs du personnel disposent d'une marge de contrôle trop large.

Sur la foi de ces constatations, le groupe d'étude considère qu'il y a indiscutablement des progrès à faire dans plus d'un domaine. Ses recommandations sont les suivantes:

## 1. Concentration et intégration des fonctions

En examinant la concentration des tâches effectuées par les divisions du personnel, le groupe d'étude a conclu que la division fondamentale en cinq sphères de spécialisations, soit planification des ressources humaines, classification, dotation, relations de travail, et formation et perfectionnement, demeure inchangée. Le groupe d'étude considère que les gestionnaires axiaux seraient mieux servis et que les programmes seraient élaborés plus rapidement et de façon moins coûteuse, si les programmes existants de nature individualiste et les activités reliées à la gestion du personnel que l'on trouve, sous des titres divers, dans les organisations ministérielles, parfois dans les directions du personnel, étaient intégrés dans le cadre des cinq domaines spécialisés traditionnels de la gestion du personnel.

Le groupe d'étude reconnaît que tous les programmes existants ne pourraient pas être facilement incorporés dans les cinq spécialités principales. Il a fait cependant plusieurs recommandations.

### (a) Egalité d'accès à l'emploi

- incorporer dans la planification des ressources humaines la planification des différents aspects de la question;
- inclure dans la dotation la confirmation que des groupes spéciaux sont activement recherchés;
- réviser les descriptions des postes pour s'assurer que l'on ne trouve dans la classification aucun énoncé de caractère discriminatoire;
- inclure dans la formation et le perfectionnement des programmes spéciaux de formation destinés à former des candidats en provenance de groupes mal représentés.

### (b) Santé et sécurité, programmes d'aide aux employés, conflits d'intérêts, primes pour les suggestions, traitements et avantages sociaux (pensions, pré-retraites, assurances) doivent être inclus dans les relations de travail.

*que l'on rende évident que l'autorité de la division du personnel émane du sous-ministre et non des organismes centraux.*

- En étudiant la valeur de la gestion du personnel, le groupe d'étude a examiné les organisations existantes dans les ministères, le débit de travail et les centres de décision, les antécédents des PE en fonction et les prévisions de besoins en gestion du personnel dans un avenir rapproché. Cet examen a été fait dans le cadre de ce que l'on considère généralement comme représentant une bonne organisation. D'après les résultats de cette analyse, le groupe d'étude a défini les caractéristiques d'une bonne organisation:
- elle possède des mécanismes permettant de planifier, d'exécuter et de contrôler les résultats par rapport aux objectifs et de prendre des mesures correctives;
  - elle fournit des produits en temps opportun qui sont efficaces et rentables;
  - elle regroupe des activités qui ont des fonctions communes;
  - elle possède un débit de travail qui encourage au maximum la coopération; et
  - elle possède une marge de contrôle qui permet une surveillance et une communication efficaces.
- En étudiant l'organisation nécessaire des services du personnel, le groupe d'étude a constaté dans plusieurs ministères ce qui suit:
- les systèmes sont d'une complexité inutile. Ils ont trop de centres de décision et ne sont pas intégrés;
  - un groupe neutre ne procède pas, au nom du sous-ministre, à une vérification de la gestion du personnel pour l'ensemble du ministère;
  - de malheureuses décisions et recommandations sont prises ou faites par des agents du personnel sans songer aux conséquences qu'elles pourraient avoir dans les autres domaines;
  - les gestionnaires axiaux doivent souvent communiquer avec un certain nombre d'agents du personnel pour obtenir qu'une seule mesure relative au personnel soit prise;
  - les chefs des services spécialisés du personnel au niveau de la gestion centrale ont tendance à s'occuper entièrement de l'activité quotidienne courante au détriment de leurs responsabilités en matière de planification, de contrôle et de direction; et







## ORGANISATION AXÉE SUR LES GÉNÉRALISTES

Dans le cadre de son mandat, le groupe d'étude a reçu pour mission de poser des principes organisationnels, organiques pour améliorer la gestion du personnel dans la Fonction publique, non seulement pour mieux répondre aux besoins des gestionnaires axiaux et des opérations, mais aussi pour qu'elle soit plus rentable. En élaborant ces principes, le groupe d'étude a commencé par examiner certains principes d'organisation qu'il considérait comme fondamentaux. Il se pencha ensuite sur ce que l'on considère comme les caractéristiques d'une bonne organisation, et identifia les faiblesses de l'état actuel des choses.

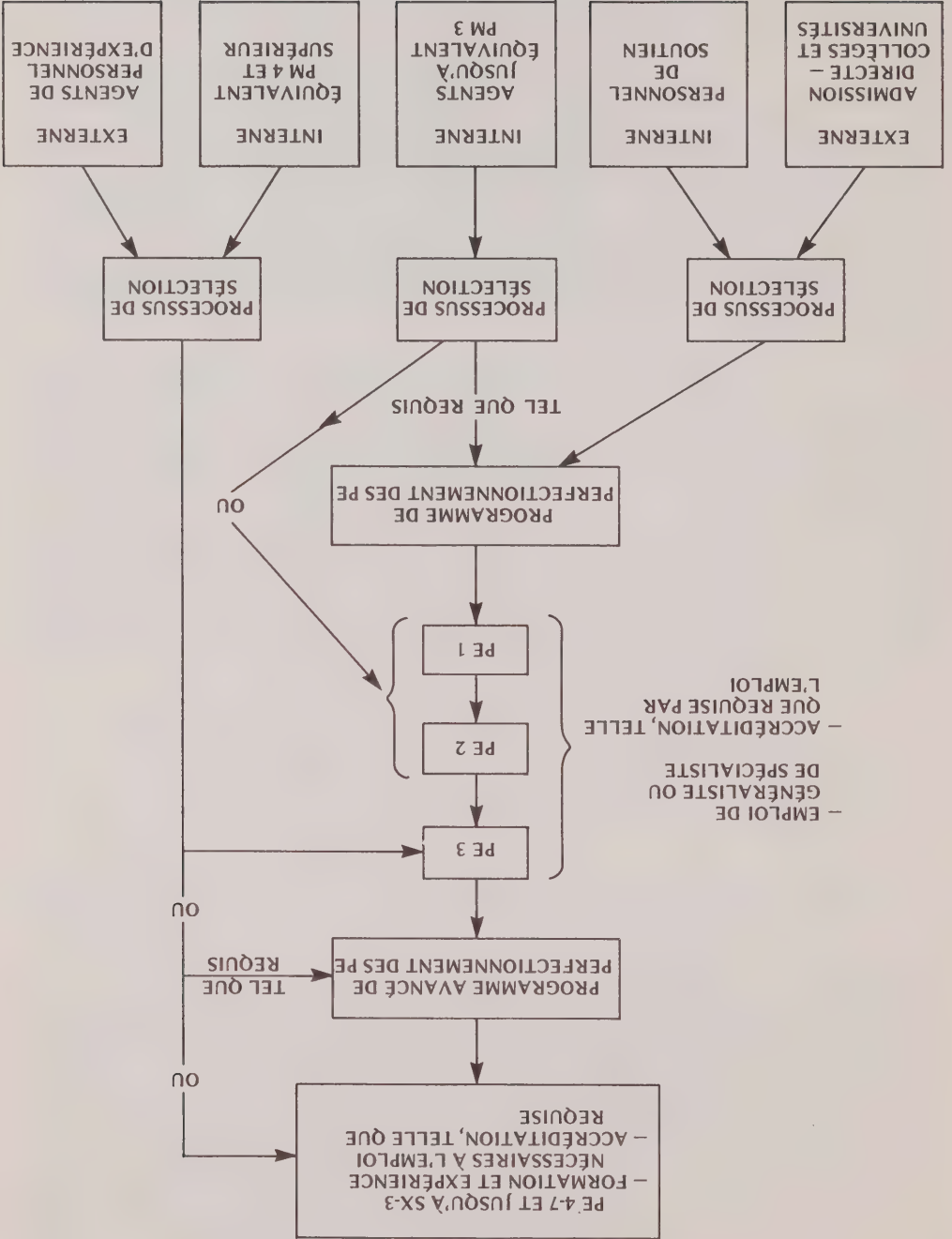
En étudiant ces questions, le groupe d'étude a donné la définition suivante de la gestion du personnel:

«La gestion du personnel est la mise en valeur maximale des ressources humaines de la façon la plus rentable possible, dans le cadre des politiques gouvernementales, sur les principes du mérite, de l'égalité et de l'équité, dans le but d'atteindre les objectifs opérationnels.»

En se servant de cette définition comme point de départ pour son enquête, le groupe d'étude a examiné la question de la division du travail en ce qui concerne les responsabilités, l'autorité et les imputabilités. Il a découvert que la plupart des gestionnaires trouvent normal d'assumer la responsabilité finale pour la gestion de leurs ressources humaines, mais ils ont dû renoncer à une partie de ces responsabilités à cause des pressions croissantes de leur travail de gestion et des difficultés à anticiper les exigences et les complexités de la gestion du personnel, d'où un accroissement rapide du pouvoir et de l'envergure des structures du personnel. Cette croissance du pouvoir s'est trouvée accentuée par les exigences des organismes centraux d'officialiser certaines mesures précises par l'entremise d'un «personnel accrédité».

À l'origine, certains ministères avaient délégué ces responsabilités aux gestionnaires axiaux, d'autres aux employés de la direction du personnel. Par la suite, la direction du personnel s'est trouvée à détenir ces pouvoirs pour deux raisons: d'abord, parce que les gestionnaires ont trouvé que ces pouvoirs prenaient trop de leur temps et ils ont demandé à la direction du personnel d'assumer ces responsabilités; ensuite, à cause du retrait de la délégation par suite de mauvaises décisions prises par certains gestionnaires axiaux. Tout cela a contribué à une grande diffusion de l'autorité, donnant l'impression que la direction du personnel détenait ces pouvoirs.

Le groupe d'étude considère qu'il faut retourner aux principes de base de la gestion du personnel. Selon le groupe d'étude, les descriptions suivantes forment les responsabilités et les imputations fondamentales:



Le groupe d'étude a noté que le nombre de postes PE dans les organismes centraux s'élève à environ 600, tandis que celui des ministères est d'environ 2,400. Cette disproportion contribue à augmenter les difficultés de recrutement dans les organismes centraux. Pour résoudre ce problème, le groupe d'étude propose que l'on étudie la possibilité de l'admission dans le genre de fonctions remplies par les organismes centraux dans le domaine du personnel. Par exemple, l'interprétation et l'élaboration des politiques et des procédures sont faites par les petits ministères et par l'administration centrale des ministères importants. Le groupe d'étude croit également qu'il faudrait encourager l'échange des PE entre les gestions axiales.

Le groupe d'étude recommande

*que l'on encourage l'expérience dans des milieux de travail variés, surtout au cours des phases initiales de la formation des PE.*

Le niveau de la délégation actuelle de l'autorité de la dotation de personnel aux ministères est située à PE-4, ce qui a pour résultat de limiter la possibilité des gestionnaires PE de gérer les ressources de leur ministère par la planification des profils de carrières au niveau de chef de division à l'administration centrale des ministères et au niveau de gestionnaire du personnel régional dans les régions.

Le groupe d'étude recommande donc

*que la Commission de la Fonction publique délègue l'autorité de la dotation en personnel dans les ministères au niveau PE-5, afin de permettre aux ministères de procéder à une planification plus rationnelle des ressources humaines pour les PE.*

Le groupe d'étude a composé un diagramme qui montre de façon schématique de quelle façon les différents éléments discutés jusqu'à ce stage s'enchaînent dans les domaines du recrutement, de la sélection, de la formation et du perfectionnement des PE. Ce diagramme se trouve à la page suivante.

*que, dès l'admission au groupe, le rôle majeur du programme de formation et de perfectionnement du groupe PE soit de former des généralistes polyvalents et professionnels tout en continuant à former un grand nombre de spécialistes dont on aura toujours besoin.*

Le rôle final du généraliste sera de gérer les services du personnel en vertu d'un programme de multi-spécialisation, et de conseiller judicieusement les gestionnaires axiaux. En s'efforçant d'augmenter ses connaissances, ses compétences et ses techniques en gestion et en consultation, le généraliste acquerra la même optique et les mêmes préoccupations que les gestionnaires axiaux dans la gestion et la répartition des ressources humaines.

Le spécialiste représentera le côté technique de la gestion du personnel. Grâce à sa connaissance approfondie d'une spécialité, il participera à l'élaboration des politiques, des procédures et de la planification relatives au personnel, et ne remplira ses fonctions que dans sa spécialité.

Afin de réaliser ces profils de carrière à double optique, il est nécessaire de mettre en application les mesures proposées dans les pages précédentes de ce rapport. Il s'agit de l'institution de normes de sélection d'admission au groupe plus sévères, de l'élaboration de programmes d'accréditation dans les cinq spécialités, et de méthodes de promotion basées sur des normes de qualités et d'accréditations.

Pour atteindre l'objectif d'un plus haut degré de professionnalisme dans le groupe PE, il est nécessaire de mettre en application des programmes de formation et de perfectionnement discutés dans la section 5 de ce rapport.

Les PE pourrnt remplir leurs fonctions dans une ou plusieurs des principales spécialités, soit la dotation en personnel, la classification, la formation, la planification des ressources humaines, et les relations de travail, qui toutes requièrent une instruction et une formation fondamentale similaires. Cependant, le travail dans chaque spécialité, surtout à des niveaux subalternes, est de nature très variée. Pour servir de guide, aussi bien pour les employés que pour les gestionnaires, plusieurs «profils de carrière» types ont été préparés en ce qui concerne les spécialistes PE et les généralistes PE. On trouvera deux de ces modèles à l'Appendice «I». En raison de la variété des tâches et de la variation d'application de ces tâches d'une fonction à une autre, on n'a pas essayé de couvrir toutes les situations.

Le groupe d'étude prend aussi en considération l'expérience acquise dans des ministères de diverses importances, tant au niveau régional qu'au niveau de l'administration centrale. C'est un rôle qui pourra être dévolu au Centre de coordination de PE (voir section 10).



## PROFILS DE CARRIÈRE

Le groupe d'étude a reçu pour mission, entre autres, d'élaborer des profils de carrière types pour les PE, de préciser les obstacles à l'avancement professionnel et de déterminer les répercussions des profils de carrière sur le personnel et les ministères.

Les travaux du groupe d'étude sur ces questions ont été facilités par le Bureau des conseillers en gestion dont il est fait mention à la Section I de ce rapport, qui a apporté une aide appréciable au groupe et qui a mis ses travaux à sa disposition. Il semble approprié de donner deux brefs extraits du rapport du BCG\*.

«Il n'existe aucun système d'orientation des carrières dans la collectivité des PE. D'après les données que l'on possède, tout semble indiquer que l'orientation des carrières est de nature hautement individualiste et dépend de facteurs indépendants du système d'orientation».

Après avoir donné quelques indications d'ordre général sur le débit des carrières dans diverses positions et différents milieux de travail, le rapport poursuit:

«Les résultats de l'analyse des profils de carrière, complétés par les données qui seront recueillies sur les profils des postes et de leurs titulaires, donneront des indications détaillées sur la gestion du personnel dans la Fonction publique. Il sera alors possible d'avoir une vue d'ensemble de la gestion du personnel du groupe. Les recommandations devront reposer sur l'hypothèse

(a) que les PE de niveaux supérieurs doivent avoir une vaste connaissance et une grande expérience de la gestion du personnel afin de pouvoir gérer les opérations et de participer à l'élaboration des politiques fondamentales; et

(b) que les PE aux niveaux des opérations soient capables de remplir leurs fonctions, tout au moins jusqu'à un niveau leur permettant d'aider les gestionnaires axiaux ou ceux d'autres domaines administratifs d'une façon professionnelle et non pas uniquement technique».

D'après ce principe, le groupe d'étude considère qu'il faut aborder la question des profils de carrière d'une façon plus formelle et mieux structurée afin d'atteindre l'objectif qui consiste à établir et à offrir au sein du gouvernement fédéral des services du personnel de nature professionnelle.

\*Bureau des conseillers en gestion, Etude sur la dotation en personnel des PE, juin 1978, volume II (Profil de carrière), p. 31.



De plus, le groupe d'étude propose que l'on modifie la Partie III des normes de classification et de sélection des PE afin de donner plus d'importance au principe généraliste de la gestion du personnel, c'est-à-dire, que l'on augmente le nombre des postes de généralistes ou de multi-spécialistes dans les normes. Allant de pair avec ces descriptions de postes-repères, il faudrait établir des modèles d'énoncés de qualités énumérant les qualités essentielles qui font partie des normes d'accréditation.

Les gestionnaires et les agents du personnel se servent très souvent de ces modèles pour préparer leurs énoncés de qualités et, ainsi, l'inclusion de ces qualités essentielles dans les modèles permettra l'introduction de qualités similaires dans les énoncés de qualités individuels.

Selon la nature des fonctions et des responsabilités du poste, il faudrait définir dans l'énoncé de qualités, soit les critères pertinents de réalisations de compétences ou d'aptitudes, soit le nom ou le type d'examen ou de test qui serviraient à évaluer ces qualités.

- (a) Afin d'être admis au groupe PE, un candidat doit passer avec succès le test d'aptitude en gestion du personnel (temporairement le test d'aptitudes générales en administration).

- (b) Afin d'être nommé au niveau PE-4 ou à des niveaux plus élevés, tout postulant doit réussir le Programme avancé de perfectionnement des PE.

**Note:** Les agents expérimentés du personnel, recrutés à l'extérieur de la Fonction publique ou transférés d'un autre groupe d'occupation, peuvent être admis au niveau PE-4 ou à un niveau supérieur sans devoir se soumettre aux directives des paragraphes (a) et (b) à condition que leur instruction, formation et expérience présentent des qualités égales ou supérieures à celles prescrites dans les normes de sélection du poste à remplir tel que prescrit dans (a) et (b).»

En résumé, le groupe d'étude recommande

*que le facteur réalisations, compétences ou aptitudes dans les normes de sélection des PE fasse partie des méthodes de sélection et que ce facteur soit amendé de la façon recommandée dans cette étude.*

#### 4. Facteur de l'expérience

Il semble que dans les normes existantes de sélection des PE, le facteur expérience est adéquat et sa définition ne nécessite aucune correction si ce n'est l'addition d'une phrase afin de recommander aux gestionnaires le plus de précision possible dans la description des exigences du facteur expérience. Cela rendra l'élimination des postulants plus efficace et permettra aux candidats de décider eux-mêmes s'ils peuvent se présenter ou non.

#### Exigences cotées

En ce qui concerne les exigences cotées de l'énoncé de qualités, le groupe d'étude propose qu'elles soient évaluées suivant des méthodes telles qu'entre-vues, examen ou test, appréciation du rendement, vérification des références, techniques de centre d'évaluation. Il propose également que la Commission de la Fonction publique publie le modèle d'un guide complet de cotations qui serait incorporé dans les normes de sélection des PE.

Le groupe d'étude considère que les normes de sélection des PE devraient être modifiées afin d'y incorporer le facteur d'accréditation professionnelle comme un préalable, qui se lirait ainsi:

**«Facteur d'accréditation professionnelle:**

Ce facteur s'applique aux postes du groupe dont la nature et les responsabilités rendent nécessaire l'accréditation professionnelle dans un ou plusieurs des domaines suivants: planification des ressources humaines. En se fondant sur la nature et les responsabilités du poste, déterminer, dans l'énoncé de qualités, l'(les) accréditations(s) professionnelles(s) jugée(s) nécessaire(s).»

En résumé, le groupe d'étude recommande

*que le « facteur d'accréditation professionnelle » soit incorporé aux normes de sélection des PE et que la définition de ce facteur soit celle qui a été proposée dans cette étude.*

### 3.

**Facteur des réalisations, compétences ou aptitudes**

Bien que ce facteur fasse partie des normes de sélection des PE, il est rarement utilisé dans la sélection des PE. Le groupe d'étude considère qu'il faudrait l'utiliser plus souvent car il permet aux gestionnaires responsables de choisir et de mettre sur pied des méthodes d'évaluation des réalisations, des compétences ou des aptitudes d'un candidat à un poste donné. De plus, en tant qu'exigence fondamentale, ce facteur peut servir comme méthode d'élimination de ceux qui ne possèdent pas le minimum de qualifications requises pour remplir les fonctions d'un poste. Ce facteur peut servir à évaluer les différents aspects des qualités exigées pour ce poste telles que connaissances, compétences ou aptitudes à la suite d'un examen ou d'un test.

Dans la section 4 de ce rapport, le groupe d'étude a recommandé que le test d'aptitude en gestion du personnel soit conçu et utilisé au niveau de l'admission en remplacement du test d'aptitudes générales en administration. Il recommande aussi dans la section 5 qu'on rende obligatoire un examen de passage destiné à évaluer les connaissances acquises par les candidats qui ont suivi le «Programme avancé de perfectionnement des PE».

Afin de mettre ces recommandations sur pied, le groupe d'étude propose que le facteur des réalisations, des compétences ou des aptitudes dans les normes de sélection des PE soit amendé de la façon suivante:

**«Facteur des réalisations, compétences ou aptitudes:**

Ce facteur s'applique aux postes du groupe pour lesquels on peut exiger qu'un candidat passe des examens ou des tests afin de démontrer qu'il répond à des normes prescrites relatives aux réalisations administratives ou de gestion, à la compétence dans certains domaines déterminés, ou à la possession d'aptitudes pertinentes.

## PROMOTION

Les énoncés de qualités qui servent depuis longtemps pour fins de promotions dans le groupe PE laissent à désirer. Les exigences fondamentales utilisées dans les énoncés de qualités se sont habituellement limitées aux facteurs d'instruction et d'expérience générale, tandis que pour les exigences cotées, bien que développées et plus précises, on ne se sert pas de méthodes parfaites qui sont pourtant nombreuses. Cette philosophie de la sélection a, sans aucun doute, contribué au manque de compétences et au taux élevé des promotions dans le groupe PE. Afin d'améliorer cette situation, le groupe d'étude a examiné les normes de sélection actuelles des PE et fait un certain nombre de recommandations sur leur nature et leur utilisation.

Des renseignements additionnels se trouvent à la section 4 de cette étude, portant sur les exigences d'admission, et à l'Appendice «F» où l'on trouvera un extrait des normes actuelles de sélection des PE.

## 1. Facteur d'instruction

Le facteur instruction dans les normes actuelles est très élastique, allant du diplôme universitaire au certificat de fin d'études secondaires avec expérience à l'appui. Le choix d'une exigence de préférence à une autre est laissé au jugement du gestionnaire qui base sa décision d'après la nature des tâches et les responsabilités du poste à remplir. En règle générale, le choix devrait dépendre du niveau d'instruction que le poste exige.

## 2. Facteur d'accréditation professionnelle

Bien que ce facteur fasse partie de la structure générale des normes de sélection, il n'entre pas dans les normes du groupe PE. Le groupe d'étude considère qu'il faudrait le faire. De plus, en corrélation avec les recommandations de la section 6 portant sur la création de programmes d'accréditation dans les cinq spécialités, le groupe d'étude croit aussi que l'accréditation dans une spécialité devrait être facultative et qu'elle ne devrait être exigée que pour répondre aux impératifs des tâches d'un poste en particulier. Cependant, les gestionnaires responsables devraient faire preuve de discernement en décidant si l'accréditation fait partie des exigences fondamentales, car, exigée trop souvent, elle pourrait limiter la mobilité des PE d'une spécialité à une autre et, par conséquent, empêcher les personnes d'élargir le champ de leurs expériences et de leurs compétences. On propose également, qu'avant de décider si l'accréditation devrait faire partie des exigences fondamentales, les gestionnaires responsables devraient consulter le Centre de coordination des PE pour s'assurer du bien-fondé de leur décision par rapport à l'orientation des carrières du groupe PE.

Cette formation devrait porter sur la nature et l'importance du rôle des tuteurs dans le contexte général, la nature des relations avec les participants, la mise en pratique d'éléments de psychologie, les techniques d'évaluation et de rétroaction, et des modèles de counseling et d'entraînement.

Le groupe d'étude recommande donc

*que l'on prépare un cours, disponible en cas de nécessité, destiné à former les agents ministériels qui agiront comme tuteurs des candidats à l'accréditation.*



En complètement de la recommandation ci-dessus, le groupe d'étude admet que ces candidats auront sans doute besoin de suivre un cours de perfectionnement. Ces cours devraient être de courte durée et ne porter que sur les changements récents dans les politiques, programmes et pratiques relatifs à la spécialité du candidat. Le groupe d'étude recommande

*que l'on organise des cours de perfectionnement dans chaque spécialité destinés aux PE qui manquent d'expérience récente dans une spécialité où ils ont été accrédités, afin de leur permettre de mettre leurs connaissances à jour.*

Le groupe d'étude s'est penché sur la question des employés ayant de l'expérience dans l'une des trois spécialités pour lesquelles il n'existe actuellement aucun programme d'accréditation. Le groupe recommande

*que les spécialistes dans les domaines des relations de travail, de la formation et du perfectionnement, et de la planification des ressources humaines soient immédiatement accrédités sans suivre le programme correspondant, à la condition qu'ils satisfassent aux critères établis.*

Le groupe d'étude recommande également

*que, dans certains cas, on accorde l'accréditation à des employés qui ne sont pas du groupe PE.*

Le groupe d'étude considère que les agents du personnel formés à l'extérieur de la Fonction publique pourraient être accrédités immédiatement après leur entrée en fonction ou après avoir suivi les cours du programme d'accréditation qui leur ont été recommandés. Cette recommandation s'applique également aux agents du personnel formés de la Fonction publique. Le groupe d'étude recommande donc

*que les ministères aient la possibilité de recommander des employés d'expérience pour qu'ils passent les tests d'accréditation sans suivre le programme d'accréditation, ou après qu'ils aient suivi les cours qui leur ont été recommandés.*

Comme on l'a déjà mentionné dans cette section, les avantages qu'un candidat peut retirer de la formation en milieu de travail dépendent en grande partie de la qualité du tuteur. L'expérience a démontré aux agents qui ont la gestion des programmes courants d'accréditation en dotation en personnel et en classification qu'il est nécessaire de donner un cours de formation aux agents ministériels pour les préparer à assumer le rôle important de tuteur des candidats à l'accréditation.

- (2) Le Comité des normes d'accréditation étudierait les affectations obligatoires. Si les affectations sont conformes aux normes d'accréditation, le comité prendra ses dispositions pour permettre au candidat de passer l'examen écrit.

- (3) Le Centre de psychologie du personnel aurait la responsabilité de rassembler et de réviser les questions d'examen préparées par les membres du Comité des normes d'accréditation approprié afin de s'assurer de leur validité comme méthodes d'évaluation des connaissances.

- (4) Le Comité des normes d'accréditation recommanderait l'accréditation au fonctionnaire supérieur désigné de l'organisme central approprié, puis il demanderait au Centre de coordination des PE de délivrer un certificat et une carte d'accréditation au candidat reçu.

- (5) Dans le cas où un candidat échouerait à l'examen écrit, le Comité des normes d'accréditation l'informerait des domaines qu'il devrait étudier plus à fond avant de se représenter à l'examen.

- (6) Dans le cas où un ministère ne serait pas satisfait d'une décision relative à l'accréditation d'un candidat, il pourrait demander la réunion du Comité des normes d'accréditation approprié pour lui soumettre la proposition du ministère et lui demander de l'étudier pour fins d'accréditation.

En résumé, le groupe d'étude recommande

qu'on forme des comités de normes d'accréditation pour chacune des cinq spécialités; que le Centre de coordination des PE ait la gestion des programmes d'accréditation; et que l'on adopte les normes d'accréditation et les lignes du programme de spécialité élaborées par le groupe d'étude, après leur validation par les ministères.

Le groupe d'étude a également étudié d'autres domaines relatifs à l'accréditation. L'un d'eux est celui des personnes accréditées dans une spécialité qu'elles n'ont pas pratiquée depuis longtemps, et dans quels cas il est actuellement d'usage de retirer l'accréditation. Le groupe d'étude considère que cette pratique devrait être abrogée et recommander

qu'une fois l'accréditation accordée, les candidats la conservent tant et aussi longtemps qu'ils ne font pas preuve d'incompétence ou d'abus.

D'après le groupe d'étude, tous les programmes doivent être conçus sur le même modèle: période d'initiation, cours théoriques, affectation en milieu de travail. La période d'initiation devrait être flexible, variant de un à six mois suivant la spécialité et l'expérience du candidat. La formation en salles de classe durera de 15 à 20 jours suivant la discipline. La phase des affectations, durant de 10 à 18 mois, se composera de plusieurs périodes structurées et une évaluation sera faite à la fin de chaque affectation.

À la fin de la phase des affectations, les candidats devront subir un test qui servira à évaluer leurs connaissances et leurs compétences dans la discipline du programme. Les tests, qui pourraient se présenter sous diverses formes, seront préparés, administrés et cotés par le Centre de psychologie du personnel. Les spécialistes des diverses disciplines du domaine du personnel participeront à la préparation des tests et aux critères d'admission.

En ce qui concerne la gestion de chaque programme d'accréditation le groupe d'étude divise les principales responsabilités entre deux organismes: le Centre de coordination des PE et le Comité des normes d'accréditation formé par l'organisme central approprié. Les responsabilités du Centre de coordination des PE (qui est traité en détail à la section 10) comprendront la nomination de comités d'accréditation des ministères et des organismes centraux, la réception des demandes d'accréditation, ainsi que l'établissement et la tenue à jour d'un registre d'accréditation. Les comités des normes d'accréditation seront formés pour chaque discipline. Ils se composeront de spécialistes délégués par les ministères et les organismes centraux. Leurs responsabilités comprendront la définition et la mise à jour des connaissances et des compétences, la préparation des questions des tests et des critères d'admission, et la recommandation des accréditations aux responsables désignés des organismes centraux qui donneront leur accord officiel et enregistreront les candidats recommandés. Le Centre de coordination des PE délivrera alors les certificats d'accréditation aux candidats concernés et à leurs ministères respectifs.

Les critères d'après lesquels les candidats seront évalués en vue de leur accréditation sont les suivants: achèvement des cours théoriques et des affectations (ou passage du test), efficacité des candidats au cours de leurs affectations, évaluation faite par les clients des conseils que les candidats ont donnés et des services qu'ils ont rendus au cours de leurs affectations, et réussite des tests.

L'évaluation, qui servira à prendre la décision d'accorder ou non l'accréditation, se fera après la méthode suivante:

(1) À la fin de la phase des affectations, le ministère dont dépend le candidat soumettra au Comité des normes d'accréditation approprié, par l'intermédiaire du Centre de coordination des PE, une demande d'accréditation accompagnée d'une appréciation du travail du candidat.

La phase du programme de l'affectation en milieu de travail, d'une durée de seize semaines, (que l'on appelle communément la période de stage) permet aux participants de mettre en pratique dans un milieu d'organisation les connaissances et les compétences apprises en salles de classe.

Le système de classification est technique et le cours a tendance à renforcer la nature technique de cette spécialité. Le groupe d'étude est cependant convaincu que la formation qu'offre le programme proposé de perfectionnement des PF compensera cette faiblesse.

Le groupe d'étude recommande donc

*que le programme actuel d'accréditation en classification soit maintenu;*

*que le cours ne soit pas actuellement modifié; et*

*que les modifications au cours et les ajustements administratifs dans la méthode d'accréditation coïncident avec l'adoption des autres recommandations connexes de ce rapport.*

Malgré les insuffisances inhérentes du système actuel d'accréditation, le groupe d'étude a conclu que la façon la plus satisfaisante pour établir et maintenir les normes de rendement qui permettraient d'augmenter le professionnalisme et de donner de meilleurs services aux gestionnaires est d'étendre les programmes d'accréditation aux cinq spécialités principales dans le domaine du personnel.

Le groupe d'étude recommande donc

*que l'on mette sur pied des programmes d'accréditation dans les spécialités des relations de travail, de la formation et du perfectionnement, et de la planification des ressources humaines.*

Afin de poser les bases de programmes plus vastes d'accréditation, le groupe d'étude a élaboré des normes d'accréditation et le contenu d'un programme propice pour chacune des cinq spécialités. Les normes ont été établies pour refléter la compétence requise au niveau opérationnel de non-surveillance (PF-2 ou PF-3) et sont décrites en rapport avec les tâches, les méthodes et les niveaux de connaissances et de compétences requises. Plusieurs ministères ont étudié ces normes et les ont trouvées acceptables. La nomenclature des normes et la description de chaque programme de spécialité sont trop longues pour faire partie de ce rapport. Elles se trouvent toutefois dans les documents de travail du groupe d'étude. Le groupe croit qu'elles seront utiles à ceux qui sont responsables de la mise sur pied des programmes d'accréditation.



publique, reconnaissent le bien-fondé de cette critique. On peut améliorer le programme en élargissant la portée des cours et en modifiant la méthode de présentation. Le groupe d'étude considère que le cours ne couvre pas tous les aspects de la fonction de la dotation en personnel que l'on trouve dans toutes les organisations, soit le recrutement, les placements externes, les réinstallations, les réaffectations, les entretiens préliminaires et la gestion de la dotation en personnel. En conséquence, les participants n'apprennent pas les compétences qui leur permettraient d'exercer leurs fonctions dans un contexte plus professionnel et de résoudre les problèmes de dotation en personnel par l'utilisation de méthodes en vigueur dans le secteur privé.

En ce qui concerne la méthode de présentation, le groupe d'étude considère qu'un grand nombre de matières de nature technique du cours peuvent s'apprendre par des méthodes d'enseignement hors des salles de cours, comme, par exemple, par des programmes supervisés de recherches. De plus, le groupe d'étude considère que les agents en dotation du personnel devraient obtenir une formation dans les compétences en consultations, entretiens et relations publiques. Finalement, le groupe d'étude croit que les avantages que retireront les participants du rapport exigé et de la formation en milieu de travail dépend en grande partie de la compétence des tuteurs. Il est rare que les tuteurs aient suivi un cours récent en dotation du personnel et ils peuvent ne pas voir les avantages du programme d'accréditation, il s'ensuit qu'ils manquent d'esprit créateur et qu'ils ne sont pas aussi exigeants qu'ils devraient l'être lorsqu'ils offrent des conseils. La formation des tuteurs que l'on propose est étudiée plus loin dans cette section.

#### Ce groupe d'étude recommande

*que le programme actuel d'accréditation soit maintenu; et*

*que le programme soit amélioré en élargissant la portée du cours et en modifiant la méthode de présentation.*

Le programme actuel d'accréditation en classification se compose du «cours d'introduction à la classification» qui comprend quatre semaines de cours théoriques en salles de classe et seize semaines respectifs des participants. Le travail dans les ministères ou organismes respectifs des participants. Le «cours d'introduction» a été mis sur pied peu de temps après l'adoption vers le milieu des années 60 du nouveau système de classification. Ce système a été remis à jour et amélioré au cours des années suivantes grâce surtout aux chefs des sections de la classification des ministères. Le cours est destiné aux agents des ministères et des organismes pour leur donner les connaissances et les compétences qui leur permettraient de faire fonctionner le système de classification qui leur est délégué et d'en maintenir l'intégrité.



Le groupe d'étude a examiné en profondeur la question de l'accréditation dans un domaine spécialisé. Le groupe a étudié les pratiques de l'accréditation que l'on observe ailleurs et la pertinence des programmes actuels d'accréditation dans la Fonction publique. Il a aussi élaboré les méthodes et les normes d'accréditation et fait de nombreuses recommandations sur des problèmes connexes, tels que la formation des tuteurs. La discussion portant sur toutes ces questions fait l'objet de cette section.

Dans le domaine de la gestion du personnel, l'accréditation se définit comme la méthode qui permet d'établir la compétence des PE dans un domaine de connaissances et de compétences en perpétuelle évolution, et d'en déterminer la valeur. Le groupe d'étude l'approuve sans réserve comme étant une méthode importante pour atteindre et maintenir des normes d'excellence et, par conséquent, pour augmenter le professionnalisme et améliorer les services rendus aux gestionnaires. Cette position est corroborée par les études faites par les maisons d'enseignement, l'industrie et les gouvernements, et appuyée par les corps professionnels dans le domaine du personnel.

Actuellement, on trouve dans la Fonction publique des programmes d'accréditation dans deux des cinq spécialités relatives au personnel: la dotation en personnel et la classification. Le programme d'accréditation en dotation de personnel existe depuis environ deux ans. Il est dispensé par la Commission de la Fonction publique dans le but de former des agents de dotation en personnel accrédités qui ont la compétence d'administrer le système de dotation en personnel de la Fonction publique. Toute nomination au sein de la Fonction publique doit se faire avec l'autorisation d'un agent de dotation en personnel accrédité à qui l'on a délégué l'autorité de la dotation, ou par un gestionnaire axial à qui l'on a délégué l'autorité de dotation et après qu'il ait consulté un agent de dotation en personnel accrédité. Le programme d'accréditation est destiné à donner aux agents de dotation en personnel une formation qui leur permettrait de connaître et d'interpréter la loi, les politiques et les pratiques relatives à la dotation en personnel, et de pouvoir ainsi attester que les méthodes de sélection ont été respectées lors de l'engagement d'un candidat.

Le programme d'accréditation en personnel comprend une période d'initiation à la dotation en personnel d'une durée de quatre à six mois, trois semaines de cours théoriques, plusieurs affectations en milieu de travail sous la direction d'un tuteur du ministère, un rapport et un examen écrit.

Une des principales critiques qui s'adressent au programme actuel d'accréditation en dotation du personnel porte sur le fait qu'il est trop technique. Non seulement le groupe d'étude, mais également les gestionnaires en dotation du personnel des ministères et même la Commission de la Fonction

que les personnes recrutées en dehors du groupe PE qui ont été nommées au niveau PE-4 ou à des niveaux supérieurs après la mise en application du programme soient exemptées de l'exigence de base de suivre avec succès le Programme avancé de perfectionnement des PE. Cette exemption s'applique à une affectation initiale ou subséquente, mais les gestionnaires se réservent le droit de déterminer le cas échéant quels seront les cours du programme que ces personnes devront suivre après leur nomination.

*que les personnes susceptibles d'être promues à un niveau supérieur aient priorité pour suivre le Programme avancé de perfectionnement des PF.*

Le groupe d'étude réalise que la mise en application des recommandations ci-dessus nécessitera beaucoup d'efforts pour organiser, mettre sur pied et donner le cours, et qu'il faudra accorder un certain délai à tous ceux qui auraient le droit de s'inscrire pour leur permettre de suivre le cours. Le groupe d'étude recommande donc

*qu'il s'écoule un délai de deux ans après la mise en application de la recommandation avant que le Programme avancé de perfectionnement des PF ne devienne obligatoire en vue de l'obtention d'une promotion à un niveau supérieur à PF-3.*

Le groupe d'étude a également examiné la question de l'exemption au programme pour certaines catégories de personnes, soit les titulaires de postes PE-4 ou de niveaux supérieurs au moment de la mise en application du programme, ainsi que ceux qui ont été nommés au niveau PE-4 ou à des niveaux supérieurs, qu'ils viennent ou non de la Fonction publique. En ce qui concerne les premiers, le groupe d'étude prévoit la possibilité que l'on décide que ces personnes ne satisfont pas aux exigences de base ou de futures promotions à moins qu'elles n'aient suivi ce programme avec succès. Pour les autres, on peut considérer à priori, qu'à ces niveaux, les personnes, en particulier les spécialistes du personnel qui ont été recrutés en dehors de la Fonction publique, possèdent l'équivalent du Programme avancé de perfectionnement des PF. Cependant, le groupe d'étude considère que les gestionnaires doivent se réserver le droit de déterminer quels seront les cours du programme que ces personnes devront suivre après leur nomination.

Le groupe d'étude recommande donc en ce qui concerne les exemptions

*que les titulaires de postes PE-4 ou de niveaux plus élevés au moment de la mise en application du programme soient exemptés de l'exigence de base de suivre avec succès le Programme avancé de perfectionnement des PF pour toutes futures affectations dans le groupe des PF;*

*que ces personnes puissent suivre le cours s'ils le désirent; et*

## Programme avancé de perfectionnement des PE

En étudiant l'éventail de formation et de perfectionnement qui devrait être offert aux PE, le groupe d'étude considère que les connaissances et l'expérience acquises grâce au Programme de perfectionnement des PE et des programmes d'accréditation dans diverses spécialités (que les PE peuvent prendre) devraient être plus poussées à un niveau supérieur. Le groupe d'étude recommande donc

*qu'un programme portant le nom de «Programme avancé de perfectionnement des PE» soit conçu et adopté.*

Le groupe d'étude croit que, sur le modèle du Programme de perfectionnement au niveau admission, le Programme avancé de perfectionnement des PE devrait être d'envergure générale et être axé sur les généralistes. Il couvrirait la théorie et la pratique de la gestion, la compétence en relations interpersonnelles et en consultation, le leadership, la résolution des problèmes et l'orientation, ainsi qu'un aperçu très poussé des cinq spécialités du groupe PE. La description de cours proposé se trouve à l'Appendice «H». Le groupe d'étude propose que le programme consiste en cours donnés en classe pendant cinq semaines, mais il serait possible de les suivre, en totalité ou en partie, dans des établissements externes, de façon individuelle, lors de séminaires, ou de toute autre façon. De plus, le groupe d'étude suggère que l'on fasse des recherches sur la possibilité d'enregistrer des portatifs individuels de tranches de cours sur la base du facteur coût-profit. Si cela est réalisable, le groupe d'étude considère que cette méthode de présentation serait la meilleure à condition que la nature des cours le permette.

Le groupe d'étude s'est penché sur les conditions d'admission au programme et a recommandé

*que si l'on veut suivre le Programme avancé de perfectionnement des PE, il faudra être de niveau PE-3 et être accrédité dans au moins une des cinq spécialités.*

Le groupe d'étude considère qu'actuellement les PE sont promus à des niveaux de surveillance et de gestion, ou à des fonctions de spécialistes de niveaux élevés sans qu'ils élargissent leurs connaissances et augmentent leurs compétences et sans pouvoir ainsi donner des services vraiment professionnels aux gestionnaires axiaux. Afin de corriger cette carence, le groupe d'étude recommande

*que la réussite au Programme avancé de perfectionnement des PE, ainsi qu'à un examen d'ensemble, soit une condition essentielle pour une promotion à un niveau supérieur à PE-3. (Voir la section 7 sur la promotion.)*



Le groupe d'étude a fait un certain nombre de propositions relatives au Programme de perfectionnement des PE. La formation en salle de classe devrait se faire dans la région de la capitale nationale; chaque classe se composerait de vingt participants; les participants d'autres régions seraient deux voyages dans la région de la capitale nationale et les ministères dont dépendent les participants devraient financer les frais de déplacement, de logement et de nourriture, ainsi que les frais d'inscription le cas échéant.

Pour respecter le cadre intégral du programme, le groupe d'étude propose que le cours se donne en deux phases:

### Phase I

- A. Six tranches d'orientation 10 jours
- B. Première et deuxième tranches sur les disciplines 6 jours
- C. Formation à plein temps dans le milieu de travail 73 jours

### Phase II

- A. Trois autres tranches sur les disciplines 9 jours
- B. Formation à plein temps dans le milieu de travail 105 jours

### DURÉE TOTALE DES COURS

203 jours

En ce qui concerne l'ordre de présentation des disciplines, le groupe d'étude propose que les cours sur la dotation en personnel, la formation et le perfectionnement soient d'une nécessité préalable au cours sur la planification des ressources humaines.

En ce qui concerne les responsabilités, le groupe d'étude considère que la coordination et l'évaluation du Programme de perfectionnement des PE tombent sous la responsabilité d'un comité de formation composé de représentants du Secréariat du Conseil du Trésor, de la Commission de la Fonction publique et de deux spécialistes en provenance de divers ministères et de milieux représentant chacune des cinq disciplines. La composition et la tenue du cours tombent sous la responsabilité conjointe de la Commission de la Fonction publique et du Secréariat du Conseil du Trésor. Le rôle des ministères consiste à fournir des tuteurs ministériels qui surveilleront les phases du programme de formation dans le milieu de travail et évalueront le travail des stagiaires.

Le groupe d'étude perçoit aussi le Programme de perfectionnement des PE comme un mécanisme supplémentaire de sélection des nouveaux employés pour le groupe PE. L'évaluation du travail des participants aux cours ainsi que leur rendement dans divers milieux de travail permettra de faire leur évaluation générale au cours de la période probatoire initiale.



Les agents d'autres groupes d'occupation de la Fonction publique transférés au groupe PE et les spécialistes du personnel qui viennent de l'extérieur ne suivraient que les cours jugés nécessaires. La décision d'exempter un nouvel employé de certaines tranches du cours ne peut être prise que par la gestion du personnel d'un ministère en consultation avec l'intéressé. Chaque cas doit être étudié selon ses mérites. Cependant, le groupe d'étude est convaincu qu'il est nécessaire d'imposer, sous une forme ou sous une autre, un cours de formation de la gestion publique du personnel.

Le groupe d'étude recommande donc

qu'un programme nommé «Programme de perfectionnement des PE» soit conçu et adopté;

que ce programme soit de nature générale;

que le programme englobe les principes généraux et les compétences que l'on exige de la gestion du personnel, les influences du milieu de la Fonction publique au sein de laquelle elle s'exerce, et qu'il comprenne un aperçu historique et pratique des principales facettes de chacune des cinq spécialités du groupe PE\* ; et

que tous les nouveaux employés du groupe PE soient obligés de suivre les cours du programme au complet ou en partie suivant leur expérience et leurs activités passées.

Le Programme de perfectionnement des PE, d'une durée approximative d'un an, comporterait des sessions de formation en salle de classe et de formation dans le milieu de travail. Les sessions de formation en salle de classe se diviseraient en onze tranches d'une durée totale de cinq semaines. Les sujets traités dans ces tranches de cours, un bref aperçu de l'objet de chacun d'eux et la durée de la formation sur le tas sont décrits à l'Appendice «G».

Le groupe d'étude attache une grande importance à l'introduction aux postes de la gestion du personnel, surtout pour les nouveaux employés qui n'ont pas ou peu d'expérience pratique antérieure dans le domaine du personnel. Le groupe se rend compte que certains considèrent qu'un programme d'une durée d'un an est trop long, ce qui se traduirait par une perte de productivité d'un an. Le groupe d'étude ne partage pas cette opinion pour deux raisons: d'abord, parce qu'avec un minimum de préparation et un contrôle adéquat, une nouvelle recrue *peut* contribuer dans un court délai aux objectifs de l'organisation; ensuite et surtout, parce que le groupe d'étude est convaincu qu'une formation de base solide et une bonne vue d'ensemble de l'organisation seront d'une importance capitale pour permettre aux PE de se perfectionner et d'aborder leur travail futur de façon professionnelle.

\*Dotation en personnel, classification, relations de travail, formation et perfectionnement, et gestion provisionnelle des ressources humaines.

## PROGRAMMES DE PERFECTIONNEMENT

C'est en élargissant et en approfondissant leurs connaissances que les PE pourront atteindre à un plus haut degré de professionnalisme. Pour atteindre ce but, le groupe d'étude recommande la création d'un programme en trois volets de formation et de perfectionnement continus:

- orientation des nouveaux employés du groupe PE,
- entraînement technique dans des domaines spécialisés de la gestion du personnel,
- entraînement avancé du niveau de la pré-gestion.

La première et la troisième parties de ce programme continu sont traitées dans cette section et la seconde partie dans la section 6.

## Programme de perfectionnement des PE

Au cours des travaux du groupe d'étude, divers organismes ont plus d'une fois recommandé une meilleure orientation des nouveaux employés du groupe PE. Actuellement, dans beaucoup de cas, un nouvel employé du groupe est nommé à un poste et commence à travailler dans un domaine spécialisé sans avoir une connaissance générale des complexités du contexte global de la gestion du personnel. Cet état de chose a renforcé la tendance d'un grand nombre de PE lorsqu'ils atteignent leur plein développement d'avoir une perspective étroite et de s'intéresser moins qu'il ne serait souhaitable aux problèmes de plus grande envergure. C'est cette optique étroite qui a donné naissance à l'attitude négative des gestionnaires axiaux envers l'en-

Le groupe d'étude considère qu'il faudrait concevoir un programme de formation et de perfectionnement pour donner aux nouveaux employés du groupe PE une bonne vue d'ensemble de l'organisation et du fonctionnement du milieu dans lequel ils seront appelés à travailler. Cette introduction aux compétences et aux techniques relatives au domaine du personnel sera de nature générale.

Le groupe d'étude considère qu'il faut faire preuve de discernement avant de décider si un employé est obligé de suivre le cours au complet. Il est cependant convaincu que tous les nouveaux employés, qu'ils aient été recrutés au sein du gouvernement ou à l'extérieur, qu'ils aient fait partie ou non de la réserve parrainée par le Centre de coordination de la gestion du personnel (voir la section 10), devraient suivre le cours au complet de façon obligatoire. Tous les nouveaux employés recrutés aux niveaux du personnel de soutien devraient également suivre le cours au complet.

## Réserve d'années-personnes

Le groupe d'étude considère qu'on doit constituer une réserve centrale d'années-personnes pour le recrutement de candidats possibles pour les PE parmi ceux qui répondent aux nouvelles normes d'admissibilité plus rigoureuses. Environ trente années-personnes seront nécessaires pour chacune des trois premières années suivant la mise en application, afin d'obtenir les retombées souhaitées sur le groupe PE. On réexaminera les besoins après cette période afin de déterminer si on aura besoin de la réserve de manière continue. Celle-ci sera gérée par le Centre de coordination de la gestion du personnel dont on traite à la section 10 du présent rapport.

On utilisera la réserve pour les admissions au groupe, soit par le recrutement externe par le biais du programme AT, soit par le recrutement interne des stagiaires par l'intermédiaire des concours interministériels. Les candidats reçus seront affectés dans des ministères pour une formation en milieu de travail, sans que les ministères ne déboursent de frais pour les traitements ou les années-personnes pour un an au plus. Les candidats qui travaillent déjà au gouvernement ne seront pas nécessairement affectés dans leur ministère d'origine, ils pourront être affectés ailleurs, suivant les besoins généraux du service.

Les ministères pourraient encore, s'ils le désirent, choisir et parrainer leurs propres stagiaires en administration en plus de ceux qui font partie de la réserve. Les candidats qui seront financés à même les ressources ministérielles resteront dans leurs ministères respectifs pour la période de formation sur le tas.

Le groupe d'étude recommande donc

*que l'on constitue une réserve d'années-personnes qui sera gérée par le Centre de coordination de la gestion du personnel (voir la section 10) pour faciliter le recrutement et l'entraînement de candidats pour les PE.*

que, dès qu'il sera préparé, ce test fasse obligatoirement partie du système de sélection pour l'admission au groupe PF en remplacement du TAGA et qu'il soit imposé à tous les candidats à l'exception de ceux qui possèdent déjà une bonne expérience de la gestion du personnel.

En ce qui concerne les exigences cotées, le groupe d'étude a conclu à la nécessité d'établir une description détaillée des exigences des emplois à tous les niveaux. On peut déterminer ces exigences en se servant de l'analyse des emplois faite pour les profils d'accréditation (voir section 6), ainsi qu'en étudiant les diverses qualités requises pour les postes de généralistes et la valeur des qualités requises pour les travaux spécialisés.\* Les nouveaux employés devront satisfaire à ces exigences plus rigoureuses, et les comités de sélection qui comprendront un grand nombre d'agents supérieurs (voir le paragraphe suivant) seront capables d'appliquer scrupuleusement les normes de sélection.

### Comités de sélection

La composition des comités de sélection et les procédures de recrutement que ces comités doivent suivre au niveau de l'admission sont d'une extrême importance afin de s'assurer que les normes de sélection sont bien appliquées et que les lignes directrices sont bien interprétées. Le choix des candidats au niveau de l'admission est souvent fait par les PF et le groupe d'étude ne croit pas qu'en raison de leur propre formation et de leur expérience, ils soient en mesure d'évaluer de façon précise des facteurs importants comme celui des possibilités de perfectionnement. Les membres des comités de sélection devraient se composer de PF de niveaux supérieurs (dont les directeurs du personnel) puisés dans différentes disciplines — spécialistes, généralistes, gestion axiale de l'administration centrale, organisme central. C'est à la Commission de la Fonction publique qu'incombe la tâche d'établir les politiques et les lignes directrices relatives à la composition des comités chargés de la sélection d'admission au groupe.

Le groupe d'étude recommande

*que les PF de niveaux supérieurs et ayant de l'expérience (incluant les directeurs du personnel) fassent partie des membres des comités de sélection au niveau de l'admission, afin de s'assurer que des facteurs importants, tels que les possibilités de perfectionnement dans le domaine des PF, puissent être évalués de façon précise.*

\* Le groupe d'étude a préparé plusieurs descriptions d'emplois génériques en faveur du concept généraliste de l'organisation. Ces descriptions sont à la disposition des ministères intéressés.



- interpréter et appliquer les politiques, les lois et les règlements en établissant la connexité entre des cas particuliers et ces politiques, lois et règlements, ou la validité d'un rapport spécifique basé sur les renseignements obtenus;

- faire preuve de bon jugement administratif dans le choix des solutions pratiques à des problèmes relatifs à la gestion du personnel, à la répartition efficace des tâches parmi les employés, au rendement et aux relations avec le public;

- évaluer et classer l'information suivant des critères établis;

- s'exprimer facilement par le choix judicieux des phrases, avec clarté, précision, pureté grammaticale et connaissance du sujet traité.

Bien qu'il soit utilisé dans certains cas, les fonctionnaires d'autres groupes d'occupation et les agents du personnel expérimentés du secteur privé ne sont pas requis de passer le TAGA ni aucun autre test destiné à évaluer leurs aptitudes au travail relatif au personnel et leur capacité de progresser dans ce domaine.

Le TAGA, utilisé comme mesure temporaire faute de meilleur test de sélection, est considéré comme un test satisfaisant pour la sélection des candidats en vue de leur admission au groupe PE. Le TAGA n'est cependant pas particulièrement approprié pour le travail relatif au personnel, surtout dans les domaines du comportement et de l'andragogie. Le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la Fonction publique devrait élaborer un test particulier permettant de déterminer les possibilités de succès d'un candidat dans tous les domaines spécialisés de la gestion du personnel. Ce test pourrait porter le nom de «test d'aptitude en gestion du personnel». On a avisé le groupe d'étude que l'élaboration de ce test prendra deux ans environ. Ce test ne pourra être rendu obligatoire qu'avec l'approbation de la Commission de la Fonction publique.

Vu le besoin d'un test permettant de déterminer les possibilités de succès d'un candidat dans le cadre du programme initial de perfectionnement des PE (voir la section 5) et les possibilités à long terme dans le domaine des PE, le groupe d'étude recommande:

*que, comme mesure temporaire, tous les candidats pour l'admission au groupe PE, à l'exception de ceux qui possèdent l'expérience de la gestion du personnel soient tenus de passer le test d'aptitudes générales en administration (TAGA);*

*que la Commission de la Fonction publique élabore un test particulier destiné à déterminer les possibilités de succès des candidats dans le domaine de la gestion du personnel, et*



EXIGENCES COTÉES:

Il s'agit des qualités utilisées pour noter et classer les candidats qui ont satisfait aux exigences fondamentales.

- Facteur réalisations, compétences ou aptitudes
- Facteur exigences linguistiques
- Facteur expérience

## QUALITÉS SOUHAITABLES

Il s'agit des qualités personnelles souhaitables.

La liste en vigueur des qualités en rapport avec les postes du groupe PE se trouve à l'Appendice «F».

Après examen des normes de sélection pour le groupe PE, le groupe d'étude a conclu que les niveaux d'éducation, d'expérience et de langues répondent aux critères d'admission au groupe. Dans les normes de sélection d'admission en vigueur, on ne tient pas compte du certificat professionnel, ce que le groupe d'étude approuve.

Le groupe d'étude a, cependant, émis de sérieuses réserves sur l'application du facteur «réalisations, compétences ou aptitudes». Il considère que si le groupe PE veut acquérir un statut plus professionnel, ce facteur est primordial. Actuellement, les candidats aux postes PE recrutés en vertu du programme des stagiaires en administration doivent passer le test d'aptitudes générales en administration (TAGA) préparé par la Commission de la Fonction publique. Le TAGA, valide pour la catégorie administrative et du service extérieur, a été conçu afin de pouvoir évaluer les aptitudes suivantes:

- évaluer, déterminer et planifier les méthodes les plus appropriées pour s'attaquer à une grande variété de problèmes ou de situations d'organisation, tels que préparation de rapports, étude des réclamations, évaluation des méthodes de travail, exécution des tâches assignées et établissement du calendrier de la préparation des projets;
- analyser des problèmes et des situations organisationnelles impliquant des données numériques et des ensembles prescrits d'information afin de trouver des solutions, des formules numériques appropriées ou de déterminer le besoin de renseignements supplémentaires;

- Facteur instruction
- Facteur accréditation professionnelle

Il s'agit des qualités dont on tient compte au moment de la sélection préliminaire. Les candidats devront satisfaire à ces exigences avant que leurs autres qualités ne soient prises en considération.

## EXIGENCES FONDAMENTALES:

### QUALITÉS ESSENTIELLES

La structure fondamentale d'un énoncé de qualités est la suivante:

Pour chaque groupe d'occupation dans la Fonction publique, la Commission de la Fonction publique a établi des normes de sélection qui déterminent les qualités exigées des personnes qui devront remplir les fonctions et assumer les responsabilités des postes de ce groupe particulier. Par «qualité», on entend toutes formations, capacités, connaissances, réalisations ou atouts personnels essentiels ou souhaitables pour remplir les fonctions et assumer les responsabilités d'un poste. Il existe des critères qui serviront à la sélection des titulaires qui sont exprimés sous forme d'énoncés de qualités.

#### Normes de sélection

*d'intensifier le recrutement pour le groupe PE dans les universités et les collèges en utilisant le programme des stagiaires en administration et que le recrutement externe pour les employés du personnel de niveau agent, PE-E à SX-3, n'excede pas 20% du recrutement total.*

Ces dernières années, il n'y a eu que très peu de recrutement dans les établissements d'enseignement post-secondaire ou sur le marché du travail. Le recrutement a surtout eu lieu parmi les fonctionnaires et on comptait beaucoup sur les promotions accordées aux employés des groupes de soutien administratif. Tout en admettant que le recrutement doit se faire dans des milieux différents, le groupe d'étude considère qu'il faudrait accroître le recrutement à l'extérieur de la Fonction publique.

Les agents du personnel qui ont acquis leur expérience dans l'industrie, les syndicats, les établissements scolaires, ou ailleurs, sont normalement engagés pour le groupe PE comme spécialistes à des niveaux supérieurs. Ils possèdent d'habitude des qualifications spécifiques requises pour des besoins spécifiques, et ils possèdent les qualités requises pour le poste auquel ils sont nommés.

personnel peuvent être normalement engagés au niveau PE-1. Les fonctionnaires du niveau agent peuvent être recrutés, par mutation ou concours, comme PE-1 ou à un niveau plus élevé, à condition que leur expérience du travail relatif au personnel justifie leur nomination à ce niveau.

## ADMISSION AU GROUPE PE

Dans le cadre de l'objectif d'amélioration du professionnalisme des employés du groupe PE, le groupe d'étude considère qu'il faudrait rendre plus rigoureuses les normes d'admissibilité dans la collecte des PE. Les candidats choisis devraient posséder un niveau d'instruction et d'expérience acceptable; ils devraient pouvoir leurs aptitudes pour le travail relatif au personnel ainsi que la capacité d'accéder à des niveaux supérieurs. Le groupe d'étude passa en revue de nombreux aspects des méthodes de recrutement, et ce rapport contient un grand nombre de recommandations destinées à améliorer et à renforcer ces méthodes.

## Sources de recrutement

On recrute les candidats pour le groupe PE dans trois milieux: les universités et les collèges communautaires, par transfert ou promotion de fonctionnaires appartenant à d'autres groupes professionnels, et directement parmi les agents du personnel ayant acquis de l'expérience en dehors de la Fonction publique.

Les diplômés des établissements d'enseignement post-secondaire peuvent être recrutés pour leur admission au groupe PE sur la valeur de leurs certificats ou leurs diplômes sans considération de leur spécialisation d'études. Les grades ou diplômes peuvent être décernés par des universités ou des collèges à la suite d'un programme d'études d'au moins trois ans. Ces candidats viennent directement d'établissements d'enseignement et on n'exige d'eux aucune expérience du travail relatif au personnel. Les candidats recrutés dans les universités sont normalement nommés à des postes PE-1 à des niveaux inférieurs aux niveaux de classification de ces postes, soit au niveau de perfectionnement des PE (PE-D), soit dans le cadre du programme des stagiaires en administration (AT), et ils sont rémunérés selon les tarifs de salaires des niveaux PE-D ou AT. Les candidats recrutés dans les collèges communautaires sont normalement nommés à des postes PE-1 à des niveaux inférieurs aux niveaux de classification de ces postes dans le cadre du programme PE-TIRL\*, et ils sont rémunérés en conséquence.

Les candidats déjà fonctionnaires du gouvernement sont admis au groupe PE de plusieurs façons. Ceux qui possèdent des diplômes post-secondaires et un minimum d'expérience ainsi que les employés des groupes de soutien ayant terminé l'école secondaire et possédant l'expérience du travail relatif au

\*PE-TIRL indique qu'un PE a été engagé dans le cadre du programme de recrutement dans les instituts de technologie.

qu'ils doivent posséder. Le groupe est convaincu que, dans un sens très large, les fonctions des PF peuvent être définies comme consistant à favoriser «l'efficacité des ressources humaines», un concept qui sert à atteindre un objectif auquel tous les spécialistes PF et leurs clients ne peuvent que souscrire.

Ce principe permet aussi de créer un foyer de rassemblement de toute une gamme de connaissances d'un caractère suffisamment unique et conceptuel pour justifier le terme «professionnel». De plus, si ces connaissances rendent plus efficaces les services et les conseils que les PF offrent de la façon dont on l'entend, la manière de procéder, c'est-à-dire la compétence, doit s'écarter de la technique réactive pour se rapprocher de la méthode de la consultation pro-active. Cette dernière méthode entraîne les PF à partager les responsabilités de leurs clients (les gestionnaires axiaux) dans toutes les mesures prises dans le domaine du personnel. Il en résulte que si le temps permet d'assurer un rôle plus enrichissant, les descriptions des postes des PF doivent être purgées de toute routine et de fonctions répétitives qui devraient être systématisées et faire partie des fonctions de soutien dans le domaine du personnel. Le groupe d'étude affirme, en corollaire du principe de la responsabilité conjointe, que les PF des ministères doivent travailler pour le ministère auquel ils sont attachés et les objectifs de ce ministère, et non pas comme un groupe-ressource travaillant dans les ministères en tant qu'agents des organismes centraux.

Le fond de connaissances et de compétences que le groupe d'étude a élaboré se trouve à l'Appendice «E». Il fournit une base intellectuelle commune destinée à améliorer la compétence de tous les PF quelle que soit leur spécialité. Il fournit également un point de départ à un plan plus détaillé d'un programme de cours qui s'inscrira dans les divers éléments de cours continus de perfectionnement des PF. Ces éléments sont étudiés dans les sections 5 et 6 de ce rapport.

L'admission au groupe PF est un autre sujet que le groupe d'étude a approfondi. Il a fait plusieurs recommandations destinées à augmenter les perspectives d'amélioration du professionnalisme dans le domaine du personnel. Ce sujet est traité en détail à la section 4.



## LE PROFESSIONNALISME DANS LA COLLECTIVITÉ DES PE

L'une des principales préoccupations du CCPP et du CIGP qui donnent lieu à la création du Groupe d'étude sur les PE portait sur l'attitude négative de nombreux gestionnaires axiaux face aux gestionnaires du personnel. Cette préoccupation découlait de l'opinion largement répandue que la plupart des agents du personnel n'étaient pas des « professionnels » et qu'ils avaient une mauvaise compréhension générale des besoins des cadres hiérarchiques en ce qui a trait aux opérations et au personnel.

Le groupe d'étude reconnaît que la gestion du personnel n'est pas considérée de façon générale comme une profession au sens traditionnel du terme, mais il est convaincu que ceux qui la pratiquent peuvent adhérer aux principes, à la discipline et au comportement qui vont de pair avec une profession. En exposant le but qu'il s'est fixé, c'est-à-dire en élaborant des recommandations en vue d'améliorer le professionnalisme des PE, le groupe d'étude a défini ce qu'il considérerait comme les éléments essentiels d'un niveau de professionnalisme acceptable d'un PE de la Fonction publique. Ces éléments sont définis de la façon suivante:

— une connaissance approfondie d'un ou de plusieurs domaines spécialisés de la gestion du personnel dans lesquels les PE travaillent, ainsi qu'une vaste compréhension des autres domaines de spécialisation et de leurs interdépendances;

— une aptitude à utiliser leurs connaissances pour trouver des solutions efficaces aux problèmes qui se posent;

— une bonne compréhension des objectifs de leur organisation et la perception des besoins de leurs gestionnaires axiaux en ce qui a trait aux opérations et au personnel;

— une aptitude à conseiller les gestionnaires axiaux comme membres à n'importe quel niveau de l'équipe de gestion du ministère.

Ces éléments étant considérés comme essentiels dans le contexte du professionnalisme dans le travail des PE, le groupe d'étude a concentré ses efforts sur la recherche des moyens qui permettraient d'élargir et d'approfondir les connaissances et les compétences des PE afin que leurs relations avec leurs clients, les gestionnaires axiaux, soient empreintes de plus de crédibilité et d'efficacité. En essayant de définir ces moyens, le groupe d'étude a conclu qu'il était utile d'identifier la nature spécifique de l'organisation au sein de laquelle les PE remplissent leurs fonctions de spécialisation, ce qui permettrait de déterminer le facteur commun des connaissances et des aptitudes



## Objectifs généraux du groupe:

- accroître les exigences en ce qui concerne la formation, l'instruction, l'expérience et la compétence des PE;

- créer un système d'orientation des carrières pour les PE et dresser les grandes lignes de son fonctionnement;

- indiquer s'il conviendrait d'inclure les PE dans la Catégorie de la gestion, faire rapport sur la «nomination au niveau» pour les PE et procéder à l'essai du plan de classification de la Catégorie de la gestion pour le groupe PE; et

- recommander les mesures destinées à simplifier les programmes et les organisations du personnel.

Le CIGP a aussi approuvé les rôles détaillés de chacun des comités de travail. Ces rôles sont décrits à l'Appendice «D».

## Mode d'action

Les comités ont travaillé à plein temps du 4 septembre au 12 décembre 1980 sur les divers projets qu'ils devaient étudier. Vers le milieu de cette période, ils ont tenu de nombreuses sessions avec des ministères et des organismes dans la région de la capitale nationale ainsi qu'à Halifax, Montréal, Toronto, Winnipeg, Edmonton et Vancouver. Ces sessions avaient pour but d'informer les participants sur un grand nombre de recommandations qui avaient été mises de l'avant et de leur demander si, dans leur opinion, ces recommandations étaient réalisables et acceptables. Tous les ministères et organismes avaient été invités à participer à ces sessions et la majorité acceptèrent. Les opinions reçues ont permis de modifier considérablement les recommandations préliminaires et ces modifications se trouvent dans le présent rapport.

## Rôle du CIGP

En tant que comité sous les auspices duquel le groupe d'étude a été formé, le CIGP s'est intéressé d'une façon active et continue à la formation, aux activités et aux délibérations du groupe. Le CIGP s'est réuni neuf fois entre juillet 1980 et février 1981 pour discuter du mandat du groupe et du recrutement de ses membres, pour donner son accord final sur les objectifs et le calendrier des travaux, pour donner son accord de principe sur les recommandations préliminaires, pour approuver les modifications apportées dans l'optique des opinions exprimées par les ministères et les organismes, et pour étudier les recommandations finales.

## SECTION 2

### LE GROUPE D'ÉTUDE

#### Organisation

À la suite des recommandations du CIGP, c'est au cours de l'été de 1980 qu'on commença à former le Groupe d'étude sur les PE. Ce groupe se composait de 30 agents détachés de nombreux ministères et d'organismes centraux. La liste des membres se trouve à l'Appendice «C». On s'efforça de rendre le groupe aussi représentatif que possible des diverses spécialités que l'on trouve dans le groupe PE, de la gestion axiale, de l'importance des divers ministères et des organismes centraux. Par contre, les très petits ministères n'étaient pas bien représentés car ils n'avaient pu déléguer de fonctionnaires pour participer aux activités du groupe et on n'a pu réussir à attirer suffisamment de gestionnaires axiaux ou de PE des régions.

Le CIGP a recommandé que le groupe d'étude soit composé de cinq sous-groupes: admission, promotion, profils de carrière, organisation du travail, et formation et perfectionnement. Au début, l'admission et la promotion faisaient partie du même sous-groupe en raison de leur similitude. Par la suite, les profils de carrière furent ajoutés au comité de l'admission et de la promotion en raison des difficultés de dotation en personnel et de la qualité appa- rente des responsabilités. Le sous-groupe qui, au début des travaux du groupe d'étude, portait le nom de «formation et perfectionnement» fut rebaptisé «formation et accréditation» en raison de l'incidence que les mesures d'accréditation ne pouvaient manquer d'avoir sur les recommanda- tions du groupe d'étude. On ajouta un comité de la classification et des postes indémnités en raison du besoin qu'il y avait de procéder à l'essai des postes du groupe PE dans le cadre du plan de classification de la Catégorie de la gestion (plan Hay). L'organisation définitive de groupe comprenait donc cinq comités de travail, soit ceux de l'admission, de la promotion et des profils de carrière, de la formation et de l'accréditation, de la classification et des indémnités, et de l'organisation du travail.

On forma également un comité de coordination chargé de planifier et de coordonner les travaux du groupe d'étude et de préparer le rapport final ainsi que toutes les directives, recommandations, publications et présentations nécessaires. Ce comité était formé du chef du groupe d'étude, des chefs des comités et des co-secrétaires du CIGP.

#### Mandat

On explicita le mandat du groupe d'étude qui fut approuvé par le CIGP en juillet 1980. Ce mandat correspond au «but» et aux «objectifs généraux» du groupe.

Le groupe d'étude a pour but d'élaborer des recommandations qui, une fois acceptées, inciteront les PE à faire preuve de plus de professionnalisme et, ainsi, fournir de meilleurs services aux cadres hiérarchiques.

En masse considérable de données ainsi collectée représente une banque de données précieuse sur le groupe PE. Les résultats de cette étude ont été publiés en quatre volumes intitulés:

«Une analyse des services du personnel»  
«Plans de carrière» et

«Profil des postes et des titulaires» (2 volumes).

Après étude approfondie de la documentation recueillie par le BCG, le CIGP a communiqué au CCPP ses préoccupations, ses recommandations et le sommaire de l'étude effectuée par le BCG le 1<sup>er</sup> avril 1980, et aux directeurs du personnel lors de leur réunion du 22 avril 1980. Les préoccupations et les recommandations du CIGP sont reproduites à l'Appendice «B» de cette étude.

En plus des recommandations qui se trouvent à l'Appendice «B», le CIGP a également recommandé que la Commission de la Fonction publique et le Secréariat du Conseil du Trésor autorisent la tenue d'autres études, le CIGP assumant le rôle de comité directeur chargé de surveiller les travaux effectués dans le cadre du mandat CFP/SCT. Il recommandait la formation de plusieurs groupes d'étude composés d'agents détachés de divers ministères et organismes centraux qui auraient pour tâche d'étudier l'admission au groupe, les profils de carrière, la formation, les promotions et l'organisation du travail. Le CIGP a suggéré que le travail commence sans délai et que les changements préliminaires soient apportés le 1<sup>er</sup> avril 1981 au plus tard, en même temps que l'on procéderait à la formation de la Catégorie de la gestion. Il recommandait de plus la mise sur pied d'un mécanisme permanent, copié sur celui de l'Administration des finances (AF), chargé de superviser et d'encourager le perfectionnement professionnel des PE, et que le CIGP soit chargé de contrôler ce mécanisme.

C'est à la suite de ces recommandations que naquit ce que l'on nomma le Groupe d'étude sur les PE.

En raison des préoccupations croissantes à propos de «l'état de santé» du groupe PE au sein de la Fonction publique, le Conseil consultatif de la politique du personnel (CCPP)\* a approuvé en 1976 la création du Comité interministériel de la gestion du personnel (CIGP)\*\* . On a demandé au CIGP d'étudier des problèmes dans des domaines comme ceux de l'accroissement de la charge de travail et les exigences d'une prestation de services de la part des PE, une grande mobilité et un taux de promotion rapide de certaines personnes à des niveaux supérieurs du groupe PE\*\*\*, une baisse du nombre de généralistes et une tendance à la spécialisation, ainsi que la nécessité de fournir un meilleur service. De plus, on s'est rendu compte que les gestionnaires axiaux considéraient que la plupart des PE comprennent mal les problèmes auxquels les cadres hiérarchiques doivent faire face dans les domaines du personnel et des opérations, et qu'ils ont tendance à être plutôt des «bureaucrates» que des professionnels.

S'étant penché sur ces problèmes, le CIGP a commandé au Bureau des conseillers en gestion (BCG) une étude très poussée. Cette étude portait surtout sur la situation actuelle de la collectivité des PE en ce qui concerne les emplois, les titulaires et l'expérience, ainsi que sur l'information qu'il faudrait recueillir pour étudier la création d'un système d'orientation des carrières. La

\* Le CCPP a reçu le mandat de communiquer aux organismes centraux les politiques importantes touchant la gestion du personnel. La présidence est tenue conjointement par le sous-secrétaire de la Direction de la politique du personnel, Secrétaire du Conseil du Trésor, et le président de la Commission de la Fonction publique. Une quinzaine de chefs du personnel représentant des ministères de diverses importances siègent comme membres par roulement.

\*\* Le CIGP, en tant que sous-comité du CCPP, s'occupe en priorité d'affaires relatives à la gestion du groupe PE. Il est généralement présidé par le secrétaire adjoint de la Division de la gestion du personnel en général, Secrétaire du Conseil du Trésor, et ses membres se composent du directeur général de la Direction de la dotation en personnel, Commission de la Fonction publique, et de cinq chefs du personnel de divers ministères qui siègent par roulement. La liste des membres lors de l'étude se trouve à l'Appendice «A».

\*\*\* Le sigle PE désigne la gestion du personnel. Il s'agit d'un des groupes de la Catégorie administrative et du service extérieur qui comporte sept niveaux (PE-1 à PE-7), ainsi qu'un niveau de perfectionnement (PE-D). Les membres de ce groupe d'occupation fournissent un vaste éventail de services dans le domaine du personnel au sein de la Fonction publique fédérale. On utilise également les initiales PE pour désigner les administrateurs du personnel, et, dans ce sens, on les retrouvera fréquemment dans cette étude.





# TABLE DES MATIÈRES

PAGE

Section 1	Historique.....	1
Section 2	Le groupe d'étude.....	3
Section 3	Le professionnalisme dans la collectivité des PE.....	5
Section 4	Admission au groupe PE.....	7
Section 5	Programmes de perfectionnement.....	13
Section 6	Accréditation.....	19
Section 7	Promotion.....	26
Section 8	Profil de carrière.....	30
Section 9	Organisation axée sur les généralistes.....	34
Section 10	Centre de coordination des PE.....	43
Section 11	Quelques considérations sur les retombées.....	48
Section 12	Catégorie de la gestion.....	50
Section 13	Simplification du travail.....	56
Section 14	Code de déontologie.....	68

## APPENDICES

Appendice A	Membres du CIGP.....	69
Appendice B	Extrait d'un mémoire du CIGP daté du 21 mars 1980.....	70
Appendice C	Membres du Groupe d'étude sur les PE.....	72
Appendice D	Rôles des comités de travail.....	75
Appendice E	Facteur commun de connaissances et d'aptitudes.....	78
Appendice F	Extrait des normes de sélection des PE.....	81
Appendice G	Programme de perfectionnement des PE.....	84
Appendice H	Programme avancé de perfectionnement des PE.....	86
Appendice I	Plan type de carrière.....	87
Appendice J	Centre de coordination des PE.....	93
Appendice K	Centre de coordination des autorisations du personnel.....	95
Appendice L	Recommandations supplémentaires.....	97
Appendice M	Code de déontologie.....	103
Appendice N	Liste des recommandations.....	105



COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DE  
L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL

M. F.R. Drummie  
M. E. Gallant  
Coprésidents

Conseil consultatif de la politique  
du personnel  
Ottawa (Ontario)

Messieurs,

Au nom du Comité interministériel de l'administration du personnel, je suis heureux de vous présenter le rapport final du Groupe d'étude sur l'administration du personnel dans la Fonction publique. Ce rapport marque l'aboutissement des travaux effectués sous la direction du Comité interministériel de l'administration du personnel, à la demande du Conseil consultatif de la politique du personnel.

Veuillez agréer, Messieurs, l'expression de mes sentiments distingués.

J.W. Quinn  
Président

le 30 septembre 1981



SEPTEMBRE 1981

RAPPORT  
du  
GROUPE D'ÉTUDE  
sur  
L'AMÉLIORATION DE  
L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL  
dans la  
FONCTION PUBLIQUE





Canada

SEPTEMBRE 1981

RAPPORT  
du  
GROUPE D'ÉTUDE  
sur  
L'AMÉLIORATION DE  
L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL  
dans la  
FONCTION PUBLIQUE







SEPTEMBRE 1981

RAPPORT  
du  
GROUPE D'ÉTUDE  
sur  
L'AMÉLIORATION DE  
L'ADMINISTRATION DU PERSONNEL  
dans la  
FONCTION PUBLIQUE

